

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему «Розроблення кадрової стратегії підприємства»

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-51

Гогот Мар'яна Миколаївна

Керівник доцент кафедри менеджменту

к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Л. П.

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО С. О.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Гогот Мар'яні Миколаївні

1. Тема роботи: «Розроблення кадрової стратегії підприємства»

керівник роботи к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019 р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок господарської діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «XXX», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- визначити сутність, принципи та складові кадрової стратегії в розвитку підприємства;
- описати методику розроблення кадрової стратегії підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства та його діяльності;
- оцінити кадровий потенціал підприємства;
- проаналізувати ефективність системи управління персоналом.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект впровадження кадрової стратегії в контексті розвитку діяльності підприємства;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Основні відомості про ТОВ «XXX».
2. Аналіз ринку, на якому функціонує ТОВ «XXX».
3. Карта стратегічних груп конкурентів.
4. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «XXX» за 2016- 2018 рр.
5. Організаційна структура ТОВ «XXX».
6. Дослідження системи управління персоналом.
7. Аналіз кадрового потенціалу.
8. Вибір кадрової стратегії підприємства.
9. Основні заходи покращення системи управління персоналом.
10. Оцінювання ефективності запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік публікацій

Тези «Принципи розробки кадрової стратегії підприємства»

Тези «Цінність розроблення HR-стратегії підприємства»

7. Дата видачі завдання

«24» жовтня 2018 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад господарської діяльності підприємства	25.10.2018 р. – 25.11.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо господарської діяльності підприємства	26.11.2018 – 23.12.2019	
3.	Розгляд теоретичних основ розроблення кадрової стратегії	24.12.2019 – 01.02.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та визначення його кадрової стратегії	02.02.2019 – 17.03.2019	
5.	Оцінювання кадрового потенціалу ТОВ «XXX»	18.03.2019 – 07.04.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування кадрової стратегії підприємства	08.04.2019 – 05.05.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	06.05.2019 – 17.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019 – 31.05.2019р.	

Студент _____ Гогот М. М.

Керівник дипломної роботи _____ АРТЕМЕНКО Л. П.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему «Розроблення кадрової стратегії підприємства» містить 91 сторінку, 18 таблиць, 15 рисунків. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Метою роботи є дослідження складових і методики розроблення кадрової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є кадровий потенціал та система управління персоналом ТОВ «XXX».

Методи дослідження: метод теоретичного узагальнення та порівняння, системного аналізу, графічного моделювання, індукції та дедукції, метод аналогії, SWOT-аналіз, метод системного підходу та метод економічного аналізу.

Результати роботи дозволять підприємствам підвищити ефективність кадрової стратегії. Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані підприємствами у сфері торгівлі для покращення продуктивності праці продавців, зменшення плинності кадрів та збільшення виручки від реалізації товарів.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Відображена у роботі кадрова стратегія може бути використана підприємствами, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі і мають проблеми з плинністю кадрів та якістю обслуговування клієнтів.

Результати перевірки можливостей практичного використання отриманих результатів. Керівництвом ТОВ «XXX» були використані запропоновані рекомендації з приводу розроблення кадрової стратегії підприємства. Впровадження результатів дипломної роботи дозволить розробити кадрову стратегію підприємства, підвищити ефективність та вмотивованість кадрового потенціалу.

Ключові слова: кадрова стратегія, кадровий потенціал, кадрова політика, система управління персоналом, система мотивації, навчання персоналу.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic "Staff strategy development of the enterprise" includes 91 pages, 18 tables, 15 drawings. The bibliography list consists of 39 items.

The purpose of the work is to study the components and methods of developing the staff strategy of the enterprise.

The object research is the personnel management system of the enterprise.

The subject research is the personnel potential and personnel management system of LLC "XXX".

The research methods: method of theoretical generalization and comparison, system analysis, graphical modeling, induction and deduction, analogical method, SWOT-analysis, method of system approach and method of economic analysis.

The results of work will allow enterprises to improve the effectiveness of staffing strategy. The measures proposed in the work can be used by businesses in the field of trade to improve the productivity of vendors, reduce the turnover of staff and increase revenue from the sale of goods.

Recommendations about the usage and application of the results of work. The staffed strategy outlined in the work can be used by enterprises that specialize in retail trade and have problems with staff turnover and customer service quality.

The verification results of the practical usage of the results of bachelor's thesis. The management of LLC "XXX" used the proposed recommendations for the development of personnel strategy of the enterprise. The introduction of the results of the thesis will allow to develop the personnel strategy of the enterprise, increase efficiency and motivation of personnel potential.

Keywords: staff strategy, staff potential, staff policy, personnel management system, system of motivation, personnel training.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність, принципи та складові кадрової стратегії в розвитку підприємства	10
1.2. Методика розроблення кадрової стратегії підприємства.....	23
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «XXX»	35
2.1. Діагностика ключових факторів успіху підприємства в конкурентному середовищі.....	35
2.2. Аналіз зрілості системи управління персоналом підприємства	52
2.3. Оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства	58
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «XXX» З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	69
3.1. Вибір кадрової стратегії підприємства	69
3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованої кадрової стратегії	77
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Наразі розроблення кадрової стратегії є найбільш прогресивним підходом, оскільки система управління персоналом саме на стратегічному рівні може дозволити водночас враховувати цілі розвитку компанії, перетворення її зовнішнього середовища в цілому та ринку праці зокрема, виявляти зміни в потребі кадрового потенціалу підприємства і разом з цим дотримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з компанією та орієнтації на їх особистісний розвиток.

Як і кожна стратегія, кадрова стратегія може дозволити забезпечити досягнення стратегічних цілей компанії на різні періоди. Адже основне в стратегії – це розуміння, за рахунок чого підприємство зможе успішно реалізовувати свої плани та завдання, зберігаючи і вдосконалюючи при цьому свої конкурентні переваги. Своєчасне, науково обґрунтоване розроблення кадрової стратегії дозволить підприємствам під час фінансово-економічної кризи або наявності проблем в системі управління персоналом зберегти наявний кадровий потенціал, підвищити ефективність його вмотивованість та використання.

Метою роботи є розроблення кадрової стратегії підприємства для підвищення ефективності діяльності підприємства.

До завдань роботи входить:

- дослідити принципи та складові кадрової стратегії;
- визначити основні етапи розроблення кадрової стратегії;
- оцінити стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «XXX»;
- розглянути діючу системи управління персоналом ТОВ «XXX»;
- проаналізувати кадровий потенціал підприємства;
- виявити проблеми в кадровому менеджменті ТОВ «XXX»;
- розробити кадрову стратегію підприємства, яка буде пристосована до загальної стратегії;

- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є процес розроблення кадрової стратегії ТОВ «XXX».

Методи дослідження: метод теоретичного узагальнення та порівняння, системного аналізу, графічного моделювання, індукції та дедукції, метод аналогії, SWOT-аналіз, метод системного підходу та метод економічного аналізу.

Робота представлена трьома розділами. У першому розділі на теоретичному рівні розглядаються принципи, складові та етапи розроблення кадрової стратегії підприємства. У другому розділі роботи розглянуті показники фінансово-господарської діяльності підприємства та ефективність діючої системи управління персоналом ТОВ «XXX», виявлено наявні проблеми в даній сфері управління підприємством. У третьому розділі роботи розроблена кадрова стратегія управління персоналом підприємства, запропоновані заходи, спрямовані на збільшення ефективності підприємства, проведено розрахунок витрат від впровадження кадрової стратегії, оцінений економічний ефект від запропонованих до реалізації заходів.

Практична значущість роботи пов'язана з можливістю застосування пропонованих і економічно обґрунтованих заходів в діяльності компанії. Відображена у роботі кадрова стратегія може бути використана підприємствами, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі і мають проблеми з плинністю кадрів та якістю обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та складові кадрової стратегії в розвитку підприємства

Сьогодні українські підприємства перебувають у непростих умовах мінливої ринкової ситуації, саме тому вони мають концентрувати свою увагу не тільки на своєму основному виді діяльності, але і на розробці оптимальної та правильної кадрової стратегії, оскільки персонал є ключовим чинником, що визначає успіх будь-якого підприємства [1].

Технологія управління персоналом підприємства охоплює досить широкий спектр функцій: від прийому на роботу до звільнення працівників. Відповідно до цього, в епоху глобалізації жодне підприємство не може функціонувати без чітко сформованої кадрової стратегії. Стратегічне управління має бути пов'язане з визначенням цілей підприємства, з підтримкою взаємовідносин з оточуючим середовищем, яке дозволяє йому досягти поставлених завдань та відповідає внутрішнім можливостям. Потенціал підприємства та стратегічні можливості визначаються наявним станом кадрового потенціалу, тобто спостерігається взаємодія з процесом управління персоналом [2].

Ключовим поняттям стратегічного управління персоналом є кадрова стратегія, зміст якої еволюціонує та розширюється разом зі зміною концептуальних засад кадрового менеджменту [3].

Однією з важливих умов здійснення економічних реформ в Україні є покращення та вдосконалення системи управління підприємством, впровадження сучасних досягнень менеджменту, однією із складових елементів якого є стратегічне управління. Також необхідно відзначити, що питання теорії та методології розробки

системи прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах належать до таких, що недостатньо глибоко розроблені і висвітлені в економічній літературі. У різних вчених був свій певний погляд на сутність поняття «кадрова стратегія» [4].

Одне із перших визначень поняття «стратегія управління персоналом» було запропоноване французьким спеціалістом Хортом у 1988 році: «сукупність дій та послідовність рішень, що приймаються та дозволяють оцінити, проаналізувати та виробити необхідну систему впливу на персонал для реалізації вибраної стратегії розвитку організації» [4].

У своїй класифікації М. І. Круглов виділяє певну «трудова стратегія», яка включає стратегію мотивації праці та стратегію впливу науково-технічного розвитку на потреби в трудових ресурсах та їх облік [5, с. 53].

З іншого боку, вчений А. П. Градов пише, що економічна стратегія підприємства має містити стратегію для стимулювання персоналу фірми, що в свою чергу, передбачає розроблення системи мотивації працівників фірми, які спрямовані на досягнення довгострокових та стратегічних цілей підприємства [4].

Також, Р. А. Фатхутдінов виділяє так звану «соціальну стратегію фірми», яка спрямована на досягнення цілей підприємства, що стосуються: створення нормальних умов відпочинку і праці для працівників, забезпечення їх безпеки, розвитку та задоволення потреб працівників, покращення стану здоров'я працівників та підвищення тривалості життя [4].

Найбільш ґрунтовно підійшли до розроблення стратегії персоналу Нємцов В. Д. та Довгань Л. Є.. У процесі забезпечення підприємств трудовими ресурсами автори запропонували застосовувати диференційований системний підхід. У своїй стратегії вони виокремлюють заходи, що стосуються планування, підбору та розстановки кадрів; підвищення ефективності використання та спеціалізації кадрів; мотивація персоналу [6, с. 34].

Та найближче до визначення поняття «кадрова стратегія» підійшов Попов С. А., який під стратегією має на увазі довгострокову програму визначених дій щодо

реалізації концепції використання та розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення її стратегічної переваги [4].

Кожна стратегія підприємства має бути направлена на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а також враховуючи, що персонал є головним елементом цієї соціальної системи, саме тому кадрова складова загальної стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення для його ефективного функціонування [7].

Кадрова стратегія являє собою систему правил і норм, що приводять людські ресурси організації у відповідність до основної стратегії підприємства. Комплексна розробка моделей ефективного управління людським потенціалом та кадрових ресурсів є важливим економічним завданням в умовах ринкових відносин, вирішення якого дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому, оскільки всі сфери управління тісно взаємопов'язані між собою і дають найбільш повну віддачу лише у взаємодії один з одним [7].

Ефективне використання кадрового ресурсу є основоположним елементом в успішній діяльності всього підприємства. Виходячи з цього, формування кадрової стратегії і організації системи управління персоналом будь-якого підприємства є актуальним [2].

Кадрова стратегія полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу підприємства та покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання й оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління [1].

Для того, щоб виявити необхідність розроблення і впровадження кадрової стратегії необхідно оцінити зрілість системи управління на підприємстві. Оцінювання проводиться за такими критеріями [3]:

- Стратегія планування персоналу
- Рекрутинг

- Адаптація
- Оцінка
- Мотивація
- Навчання і розвиток
- Управління кар'єрою
- Управління корпоративною культурою
- Легалізація процесів в системі

Після того, як була проаналізована система управління персоналом необхідно зробити висновок про рівень її зрілості. Виділяють наступні п'ять рівнів зрілості системи управління персоналом [5]:

1. Початковий. Співробітники діють виходячи з власного уявлення про цілі роботи. Бізнес-процеси в організації погано прописані або не прописані зовсім, внутрішня документація відсутня. Часто бізнес-знання невідокремлені від співробітників, через що з відходом людей вони губляться. Діяльності компанії для персоналу непрозора.

2. Усвідомлення. З'являються внутрішні стандарти, які описують роботу компанії з персоналом. Співробітники користуються не тільки власними судженнями про цілі своєї роботи, а використовують корпоративні критерії для оцінки ситуації та прийняття рішень. Виникає повторюваність: виконання нових завдань ґрунтується на досвіді виконання минулих завдань.

3. Керованість. В організації прописані і стандартизовані основні процеси в управлінні персоналом. HRM відокремлена в самостійну функцію, за яку відповідає конкретна людина або департамент. Системи рекрутингу, адаптації, оцінки та розвитку засновані на філософії та цілях компанії. Людям зрозумілі їхні завдання та очікування від роботи. В організації сформульований «звід правил», яким слідують всі співробітники.

4. Вимірюваність. У компанії впроваджені KPI для кількісної оцінки роботи кожного співробітника. Бізнес-процеси стандартизовані і оцифровані. Співробітники

знають, яких показників необхідно досягти, щоб перейти на нову посаду або отримати підвищення в зарплаті. Кар'єрний шлях прозорий. Системи виміру показників і оцінки команди - регулярні, мають чіткі правила і методику. Робота кожного співробітника спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії. Цілі компанії прозорі і зрозумілі команді.

5. Удосконалення. На основі постійного моніторингу та аналізу в організації проводять коригування всіх бізнес-процесів і інструментів. Всі зміни відображаються у внутрішніх документах і своєчасно прояснюються команді. Процес аудиту та коригування носить постійний, системний характер. Один з головних фокусів компанії-«рівень щастя» співробітників. З цією метою впроваджують програми розвитку, корпоративний університет, роботу з кар'єрним коучем, заходи щодо тімбілдінгу, можливості для відпочинку і творчості.

Кадрову стратегію доцільно впроваджувати, якщо на підприємстві система управління персоналом на підприємстві має хоча б третій рівень.

Розроблення кадрової стратегії та наступна систематична її реалізація і впровадження дозволять підприємству підвищити ефективність використання власного трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а також в довгостроковій перспективі забезпечать прискорення економічного розвитку підприємства [7].

Виділяють наступні напрями кадрової стратегії в організації: організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами; вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації; організація робочого місця та умов праці; розробка політики визнання особистих успіхів у праці; вибір оптимальної системи оплати праці; розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; розробка комунікаційної політики [1].

В основі кадрової стратегії лежить загальна стратегія розвитку підприємства. Як і стратегія розвитку компанії, кадрова стратегія розробляється з урахуванням

внутрішніх ресурсів, традицій та можливостей підприємства, що формуються під впливом зовнішнього ділового середовища. Найефективнішим з них є формування такої стратегії за допомогою способу «зверху-вниз», в якому домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку і визначає загальну стратегію управління персоналом підприємства, а в подальшому – стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства. Такий підхід формування кадрової стратегії в сучасних умовах має певні переваги: висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища та визначення тенденцій і динаміки; зв'язок із загальною стратегією розвитку підприємства; визначення пріоритетів, які є актуальними для всього підприємства [1].

Кадрова стратегія спрямована на об'єднання різних аспектів управління кадрами з метою стимулювання і оптимізації їх впливу на співробітників, поліпшення їх трудових якостей і кваліфікації [8].

Дослідники та автори наукових праць до основних складових стратегії управління персоналом відносять [9]:

- охорону та умови праці, техніку безпеки персоналу;
- форми і методи регулювання трудових відносин;
- методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;
- встановлення норм і принципів етичних взаємин в колективі, розробка кодексу ділової етики;
- політику зайнятості в організації, яка включає аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму роботи і відпочинку;
- профорієнтацію і адаптацію персоналу;
- заходи з нарощування кадрового потенціалу;
- вдосконалення методів прогнозування і планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць;

- розробку нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу і проектування робіт, виконуваних на різних посадах і робочих місцях;
- нові методи і форми відбору, ділової оцінки і атестації персоналу;
- розробку концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри і професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреби в них;
- вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу;
- розробку нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників;
- заходи щодо поліпшення вирішення правових питань трудових відносин та господарської діяльності;
- розробку нових і використання існуючих заходів соціального розвитку організації;
- вдосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії;
- заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів.

У кожному конкретному випадку кадрова стратегія може містити не всі, а тільки окремі її елементи, при цьому набір цих складових буде різним залежно від цілей і стратегії підприємства.

Основоположними рисами кадрової стратегії є [10]:

- довгостроковий характер (розроблення системи мотивації, структури управління персоналом вимагає багато часу);
- взаємозалежність із загальною стратегією компанії (коли загальну стратегію компанії потрібно модифікувати, а також торкнутися кадрової політики:

переформувати структуру персоналу, чисельність працівників, підвищити їх кваліфікацію і вміння, методи і стиль керівництва).

Про ефективність кадрової стратегії підприємства та її вплив на загальний стан можна говорити, якщо в організації є [7]:

- планування людських ресурсів (оцінка наявних в підприємства трудових ресурсів, визначення майбутньої потреби в кадрах і способів пошуку кандидатів на вільні посади, оцінка ефективності минулого набору);
- найм та адаптація персоналу (оцінка результативності процедур найму персоналу та заходів адаптації);
- система стимулювання персоналу (атестація, персоніфікація результатів, моніторинг рівня зарплати на ринку праці);
- ротація персоналу (система кадрового моніторингу, певний соціально-психологічний клімат, внутрішні комунікації, оцінка результативності методів планування кар'єри).

Розроблення кадрової стратегії здатне стати імпульсом формування загальної стратегії підприємства, що дозволяє передбачити і мінімізувати господарські ризики. Щоб стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, кожен етап формування кадрової стратегії повинен бути реалізований в повній мірі. Внаслідок дотримання цієї умови, включаючи принцип безперервності реалізації процесу формування кадрової стратегії, остання буде сприяти збільшенню можливостей компанії [11].

Цінність правильно розробленої кадрової стратегії: ефективне фокусування енергії, ресурсів; інтеграція процесів; командна робота, націлена на результат; розвиток людей в рамках «правильного» руху компанії; задоволеність результатом, як відмінний елемент мотивації [12].

Відсутність і нечіткість кадрової стратегії може привести до невідповідності HR-фокусування до стадій розвитку компанії: стадія стартапу передбачає лідерство HR в рамках візіонерства і підтримки корпоративного духу; стадія зростання передбачає

стандартизацію процесів компанії; стадія зрілості передбачає фокусування на ефективності бізнес-процесів; стадія зниження активності компанії передбачає фокусування системи управління персоналом на оптимізацію штату та управління змінами [12].

При розробленні кадрової стратегії необхідно використовувати наступне (12 Р) [11]:

1. Performance - фокусування на KPI і побудова відповідної організаційної і мотиваційної системи, орієнтованої на виконання показників.

2. Profit - акцент на максимізації прибутку, як ключовому результаті будь-якого комерційного бізнесу.

3. Product - квінтесенція продуктової пропозиції для співробітника (Employee Value Proposition).

4. Packaging - комунікація унікальної пропозиції для співробітника.

5. Place - організація комфортних умов для роботи співробітників.

6. Physical Environment - поведінкові маркери, як відображення системи цінностей; HR має виступає еталоном такої корпоративної поведінки.

7-8. Promotion & PR - система внутрішньої комунікації та заходів на підтримку системи цінностей в рамках створеної корпоративної культури.

9. Price - система компенсацій і пільг.

10. People - можливість бути HR People Partner - коучем, психологом, емоційним гігієністом, інтегратором, модератором для людей компанії.

11. Processes - організаційне планування: процеси, політики, HR-цикл: найм і адаптація, навчання і розвиток, оцінка, мотивація.

12. Planet, тобто програми корпоративної соціальної відповідальності і стійкості.

Цінність кадрової стратегії полягає в корпоративній культурі, що припускає злагоджену командну роботу і відповідну мотивацію, бачення сформоване і узгоджене всередині топ-команди. Також наявність ресурсів (люди, гроші, час), прописаних і зрозумілих бізнес-процесів, системної комунікації (зсередини назовні:

спочатку співробітникам, потім клієнтам, потім ринку), підтримки швидких перемог і постійна підтримка керівника. Крім того, варто відзначити інтелект команди: IQ, EQ (емоційний інтелект), AQ (здатність швидко адаптуватися до змін) і VQ (рівень енергії і бажання діяти) [11].

Кадрова стратегія повинна мати зв'язок з місією, баченням, корпоративними цінностями, культурою, стилем управління і іміджем організації. Однак, нова кадрова стратегія – це початок ряду змін, які необхідно виконати в кадровій діяльності, щоб відповідати обраному стратегічному напрямку [12].

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		<i>високий</i>	<i>середній</i>	<i>низький</i>
Рівень стійкості організації	<i>високий</i>	«Розвиток»		
	<i>середній</i>		«Стабільність»	
	<i>низький</i>			«Спад»

Рис. 1.1. Матриця кадрових стратегій

Джерело [1]

Що стосується зовнішнього середовища, то підприємство може розробляти та впроваджувати різні кадрові стратегії. На рис. 1.1 представлена матриця можливих кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу, що працює на ньому. Щодо характеристики варіантів кадрових стратегій, то вона представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	<ul style="list-style-type: none"> - залучення, відбір та оцінка персоналу; - розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - підвищення рівня заробітної плати; - поліпшення умов і організації праці; - підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; - розширення пакета соціальних послуг; - формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; - постійне підвищення кваліфікації; - забезпечення можливостей службового і наукового зростання.

Продовження таблиці 1.1

«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) - проводиться на основі існуючих заходів; - рівень заробітної плати носить стабільний характер; - використання внутрішніх трудових ресурсів; - мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; - планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; - внутрішнє переміщення; - перенавчання працівників; - посилення соціальних гарантій; - організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; - невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; - організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; - стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; - перекваліфікація працівників.

Джерело [1]

Аналіз управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах на підставі матриці кадрових стратегій виявив, що більшість організацій належить полю «Спад» і характеризується негативними факторами щодо кадрів та існує об'єктивна необхідність у зміні кадрової стратегії в силу її неефективності в ринкових умовах. Дотримуючись цієї матриці, можна швидко приймати рішення щодо розробки або удосконалення кадрової стратегії, що дозволить ефективно управляти персоналом в сучасних умовах. Стійкість підприємства у сфері кадрової політики визначає ряд факторів, що безпосередньо пов'язані з якісними характеристиками персоналу [1].

Проаналізувавши вище сказане, можна зробити висновок, що якісна оцінка персоналу підприємства дозволяє: виділити конкурентні переваги кадрів та якості, що потребують удосконалення; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому при переважанні позитивних якостей персоналу. На підставі

розробленої стратегії у сфері управління кадрами підприємство може будувати ефективну кадрову політику [1].

Кадрова політика підприємства зазвичай формується як сукупність певних напрямів діяльності господарюючого суб'єкту, що спрямована на досягнення його головних цілей як у довгостроковому так і у короткостроковому періоді. Кадрова політика має чітко виражені стратегічні цілі, такі як: формування дієздатного, кваліфікованого колективу, розвиток потенціалу працівників, тощо. Разом із тим, така політика безперечно є одним з інструментів впровадження та захисту корпоративних цінностей підприємства [13].

Кадрова політика – це сукупність цілей, основних моделей, принципів та уявлень, що визначають напрямки та зміст роботи з персоналом і являються вирішальними в сфері управління відповідними об'єктами (регіональними системами, галузями, організаціями тощо). Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження якісного та чисельного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимог чинного законодавства, стану ринку праці. Особливості кадрової політики та зміст конкретних кадрових програм безпосередньо залежать від загальної стратегії організації [1].

Основними завданнями кадрової політики є своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості й у достатній кількості; раціональне використання трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів [12].

Якщо брати роль кадрової стратегії в загальному розвитку, то можна визначити наступні положення:

- надає можливість підприємству оцінити свої слабкі та сильні сторони потенціалу кадрів з точки зору конкурентних переваг;
- оцінювання загроз і можливостей для кадрового потенціалу, враховуючи зовнішнє середовище;

- створення певної бази для розподілу трудових ресурсів;
- визначення альтернативних дій або комбінацій дій що формування та ефективного використання потенціалу кадрів.

Можна зробити висновок, що результативне управління кадрами на сучасному підприємстві буде можливим лише на основі усвідомленої кадрової політики й продуманої ефективної кадрової стратегії.

Основні вимоги до кадрової стратегії в сучасних умовах [7]:

1. Кадрова стратегія повинна бути тісно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства. В цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.
2. Кадрова стратегія повинна бути достатньо гнучкою. Це означає, що вона повинна бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні очікування працівника, з іншого – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничої і економічної ситуації. Стабільними повинні бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства.
3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.
4. Кадрова стратегія повинна забезпечити індивідуальний підхід до працівників.

У реалізації основної цілі кадрової стратегії важливе місце посідає підбір персоналу підприємства, підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка кадрів [7].

Кадрова політика та кадрова стратегія є фундаментом для місії та цілі підприємства, які в довгостроковій перспективі будуть використовуватись підрозділом управління персоналом.

1.2. Методика розроблення кадрової стратегії підприємства

Розроблення кадрової стратегії й наступна систематична її реалізація дозволять підприємству підвищити ефективність використання свого трудового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі – стануть фактором прискорення економічного розвитку й стабілізації [14].

Сучасні компанії активно розвиваються в мінливому середовищі. Більшість організацій орієнтуються на інноваційні розробки та якість виробленої продукції або надання послуг, що напряду залежить від людського фактора. Тому, успішні фірми вкладають інвестиції в розвиток персоналу і розглядають це в якості активів, які окупляться і дозволять забезпечити конкурентоспроможність і економічну стабільність підприємству [15].

Розроблення кадрової стратегії - це визначення напряду дій, необхідних для досягнення довгострокових проєктів зі створення колективу, що володіє високим ступенем професіоналізму, відповідальності. Сутність кадрової стратегії організації полягає в забезпеченні скоординованого розроблення та реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації в цілому і системи управління персоналом.

Тому для розроблення ефективної кадрової стратегії необхідно дотримуватись певних принципів [16]:

1. Стратегічна орієнтованість - облік впливу короткострокових ефектів на подальший розвиток підприємства.
2. Комплексність заходів - розробка стратегій підприємства таким чином, щоб вони доповнювали і допомагали один одному в процесі діяльності організації.
3. Системність підходу - методичні та планомірні зміни в питанні управління кадрами, що виключає застосування «клаптевих» заходів.

4. Логічність і послідовність методів - методи, які використовуються в кадровій стратегії, не можуть бути суперечливими.
5. Економічна ефективність - ефективний процес неможливий без балансу якості праці та його вартості: слід використовувати для вирішення поставлених завдань людський ресурс оптимальної якості, що відповідає рівню завдання.

Розроблена з врахуванням вищенаведених принципів кадрова стратегія забезпечує: своєчасне укомплектування кадрами робітників та спеціалістів для забезпечення безперебійного функціонування підприємства; створення потрібного рівня трудового потенціалу працівників підприємства при мінімізації витрат; розроблення комплексу мотиваційних заходів для збільшення продуктивності праці; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою і т. д [17].

Врахування принципів при створенні стратегії має важливе значення, оскільки, розробляючи кадрову стратегію, організація підтверджує унікальність, високу значимість працівників в її діяльності, розвитку її конкурентної позиції. Щоб стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, кожен етап формування кадрової стратегії повинен бути реалізований в повній мірі. Кадрова стратегія дозволяє сформувати конкурентну перевагу, засновану на ефективному управлінні персоналом [16].

Процес розроблення і реалізації стратегії є безперервним, і це знаходить своє відображення в тісному взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань як на тривалу перспективу, так і на середньо- і короткостроковий період, тобто їх рішень, прийнятих в умовах стратегічного, тактичного і оперативного управління.

Кадрова стратегія і доведення її до стратегічних завдань і окремих дій втілюється в стратегічному плані – документі, що містить конкретні завдання і заходи з виконання стратегії, терміни їх здійснення і відповідальних виконавців по кожній задачі, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.).

Кадрова стратегія по-різному підпорядковується загальній стратегії підприємства. Відповідно до цього виділяють три основні підходи до формування таких стратегій: у якості однієї із функціональних стратегій; залежної від наявних або потенційних (необхідних) кадрових ресурсів; на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів [15].

Відповідно до першого підходу стратегія ґрунтується на загальній стратегії підприємства та є однією із функціональних його стратегій. В цьому випадку кадрова стратегія є залежною похідною від організаційної стратегії в цілому. Тому для її формування використовуються похідні заходи щодо реалізації вже розробленої загальної стратегії підприємства. Працівники служби УП пристосовуються до дій керівництва та підпорядковані інтересам загальної стратегії [18].

Залежно від наявних або необхідних кадрових ресурсів формують стратегію відповідно до другого підходу. При цьому кадрова стратегія виступає центральною самостійною функціональною стратегією. В такому випадку кадрове керівництво може лише реагувати на організаційні рішення, однак не приймає участі в їх розробці та прийнятті, а також виконує адміністративні завдання, пов'язані із розрахунком заробітної платні та доходів, тарифного та соціального права. Кадрова діяльність розуміється в якості сфери соціальних та людських інтересів, які майже не враховують принцип економічної ефективності [19].

Комбінація розглянутих двох підходів до формування кадрової стратегії підприємства дозволяє виділити третій підхід, що передбачає узгодження загальної стратегії із наявними та необхідними кадровими ресурсами. Визначається відповідність напрямкам кадрової політики, в результаті чого може бути змінена загальна стратегія розвитку підприємства або політика управління персоналом.

Тобто, при формуванні стратегій управління персоналом підприємства на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів більш повно порівняно з іншими підходами враховуються як інтереси працівників, так і підприємства в цілому [18].

Практика функціонування українських організацій свідчить про ситуацію, коли загальна стратегія являє собою комбінацію різних варіантів стратегій, спираючись на значимість і очікуваний результат кожної. Для вітчизняних підприємств, що функціонують у нестабільних ринкових умовах і схильні до впливу безлічі кризових факторів, характерною є комбінація елементів таких видів стратегій: підприємницької стратегії та циклічної стратегії. Відповідно, даними видами стратегій буде відповідати певна технологія управління персоналом [1].

В залежності від обраної загальної стратегії формується кадрова політика, яка припускає вирішення таких завдань [16]:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, які здатні розробити і реалізувати програму виживання і розвитку організації.
2. Виявлення та збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і робочих кадрів, що являють особливу цінність для неї.
3. Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з: організованими перетвореннями в ході реструктуризації; реалізацією інноваційних процесів; диверсифікацією виробництва; повною реорганізацією.
4. Зниження соціально-психологічної напруженості в колективі.
5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнюваних працівників.

Підприємство, залежно від рівня стабільності свого становища, може реалізовувати такі кадрові стратегії: відкрита кадрова стратегія, що передбачає формування кадрів за рахунок зовнішніх джерел; закрита кадрова стратегія, що передбачає комплектування кадрів за рахунок внутрішніх джерел [1].

Відкрита кадрова стратегія використовується керівництвом при нестійкому положенні підприємства, коли втрачено висококваліфіковані кадри, а внутрішні трудові ресурси не відповідають професійним вимогам [17].

Закрита кадрова стратегія реалізується при наявності ядра висококваліфікованих працівників, здатних до підвищення свого професійного рівня та адаптації до нових умов діяльності організації [17].

Таким чином, знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації і кадровою стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації в умовах ринку [1].

Процес розроблення кадрової стратегії вимагає сучасної технології. У літературі існує декілька поглядів щодо технології розробки стратегії. Деякі автори пропонують таку послідовність: місія, цілі, аналіз зовнішнього середовища, виявлення сильних і слабких сторін, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація стратегії, оцінювання стратегії [4].

Існує думка, що розробка стратегії відбувається у такій послідовності: вибір місії; встановлення цілей; аналіз становища ринку; оцінювання чинників, що впливають на стратегію; оцінювання можливостей і загроз; стратегія розвитку господарчого портфеля; стратегічні зміни у факторах, що регулюються; очікувані фінансові результати. Інші автори вважають, що потрібно сім етапів: визначення місії, створення стратегічних зон господарювання, встановлення цілей, ситуаційний аналіз, розробка стратегії маркетингу, реалізація тактики, стеження за результатами [4].

Проте, доцільніше було б розпочинати процес розроблення стратегії управління кадровим потенціалом з вивчення тенденцій змін зовнішнього середовища (демографічні зміни, доходи населення, рівень зайнятості, рівень освіти тощо) та провідного досвіду й аналізу сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства. Сильні й слабкі сторони управління кадровим потенціалом неможливо виявити без їх залежності від умов зовнішнього середовища. Сам процес виявлення сильних і слабких сторін здійснюється через зіставлення своїх позицій з позиціями конкурентів і оптимальними (бажаними) значеннями [4].

Для розроблення справді ефективної та виваженої кадрової стратегії необхідно використати науковий, а не інтуїтивний підхід, як це часто буває на практиці. Саме тому варто використовувати методичний підхід до формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив управління кадровим потенціалом в основу якого покладено матричний метод аналізу, який містить у собі такі етапи: вихідний етап; етап узгоджень; етап вибору стратегії розвитку кадрового [4].



Рис. 1.2. Етапи матричного аналізу факторів, що впливають на формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

Складено на основі [17]

З рис. 1.2 можна зробити висновок, що на початковому етапі процесу розробки кадрової стратегії необхідно побудувати матриці оцінювання можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, а також оцінювання кадрових конкурентних переваг. Ці матриці забезпечують основною інформацією для формування майбутніх стратегій управління кадрового потенціалу [17].

На другому етапі аналізу доцільно використати графічний метод оцінювання стратегічних позицій, відомий у літературі як SPACE-метод. Він ґрунтується на комплексному підході та призначений для аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії [17].

Завершальним етапом формування кадрової стратегії є третій етап – етап вибору. Для оцінювання порівняльної привабливості можливих альтернативних дій формується матриця вибору кадрової стратегії. Вона базується на аналізі інформації із попередніх етапів [4].

Для прийняття ефективних управлінських рішень доцільно застосовувати методи стратегічного аналізу, які дозволяють зберегти баланс між кількісно вираженими ймовірними альтернативами рішень та інтуїцією, використаною в потрібний час.

Знаходження оптимального співвідношення між стратегією розвитку самої організації і кадровою стратегією відповідно до наявних ресурсів, компетенції персоналу, його ідей, амбіцій, ініціативності є ключовим чинником, що визначає конкурентоспроможність і ефективність функціонування організації в умовах ринку. На рис. 1.3 можна побачити складові процесу розроблення кадрової стратегії в сучасних умовах [1].

Дотримуючись даного алгоритму розроблення кадрової стратегії на підприємстві, можна вирішити таку кадрову проблему, як невідповідність чисельності працівників критерієм оптимальності в рамках певної організаційної структури, що дозволить підприємству ефективно працювати в умовах ринкової економіки й уникнути кризи [1].

Таким чином, життєздатність і успішна діяльність підприємства нині все більше визначається тим, наскільки вони готові переключити свою увагу з традиційних методів управління персоналом на нові, більш ефективні кадрові технології.



Рис. 1.3. Елементи розроблення кадрової стратегії в сучасних умовах

Джерело [1]

Розроблення здійснюється на підставі глибокого постійного аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. За підсумками цього аналізу може бути представлена загальна концепція розвитку як персоналу, так і підприємства в цілому відповідно до поставлених завдань.

При розробленні кадрової стратегії підприємству необхідно враховувати п'ять наступних факторів [19]:

- економічний;
- соціальний;

- політичний;
- правовий;
- фактор зовнішнього середовища.

Кожен з перерахованих вище факторів повинен бути ретельно проаналізований.

Слабкі та сильні сторони підприємства в сфері управління персоналом в тій же мірі, що можливості і загрози, визначають умови успішного його існування. Тому в рамках розроблення кадрової стратегії, при аналізі внутрішнього середовища, необхідно виявити слабкі і сильні сторони окремих напрямків управління персоналом і системи управління підприємства в цілому. Для цього в стратегічному менеджменті використовуються такі методи, як: метод SWOT, складання профілю середовища, матриць загроз, можливостей та ін. Виявлення слабких і сильних сторін, крім усього іншого, відображає оцінку організації і дає можливість порівняти себе з конкурентами на ринку праці [18].

Також можна провести оцінювання по функціях управління персоналом і окремими показниками за допомогою конкурентного профілю підприємства. Оцінка функцій управління проводиться експертним шляхом, оцінка окремих показників - методом порівняльного аналізу.

Формування і втілення кадрової стратегії – це безперервні процеси. Вони взаємозалежні від вирішення стратегічних завдань компанії на періоди різної тривалості. Ця конкретизація кадрової стратегії знаходить відображення в стратегічному плані, де сформовані завдання і певні дії по її реалізації, терміни реалізації, відповідальні працівники по кожній конкретній задачі, обсяг ресурсів потрібних для формування [20, с. 63].

Стратегія, яка розробляється має бути спрямована на [19]:

а) посилення потенціалу компанії бути вище конкурентів на ринку праці, найбільш результативно застосовувати свої сильні і слабкі сторони;

б) посилення конкурентних переваг компанії за допомогою формування умов для результативного вживання і зростання трудового потенціалу, збільшення навченого і висококваліфікованого кадрового складу;

в) розвиток можливостей і умінь співробітників до інноваційного, творчого розвитку, для забезпечення не тільки цілей компанії, але і цілей кожного члена колективу компанії.

Кадрова стратегія розробляється відповідно до вимог об'єктивних законів управління, правил їх реалізації в практичній діяльності (принципів). Вона впливає на структурні і поведінкові взаємозв'язки підрозділів, працівників підприємства, організовує системну діяльність по досягненню кадрових цілей [21].

Якщо говорити в загальному, то ось з яких етапів має складатись розроблення кадрової стратегії підприємства:

- 1) визначення довгострокових перспектив розвитку підприємства та його основних підрозділів, визначення масштабу його діяльності;
- 2) розробка заходів і операційних процедур для досягнення стратегічних цілей підприємства;
- 3) розробка кадрової стратегії, вибір структур і підходів в області управління кадрами.

На першому етапі визначається або переглядається місія підприємства, встановлюються стратегічні важливі цілі. Визначення місії полягає у встановленні сенсу існування підприємства, його призначення, ролі та місця. Місія характеризує напрямок розвитку підприємства, на яке воно орієнтується, виходячи з ринкових потреб, характеру споживачів, особливостей послуг і наявності конкурентних переваг [22].

Формулювання цілей і завдань полягає в описі характеру і рівня ділових домагань підприємства. Цілі і завдання повинні створювати мотивацію персоналу, що працює на підприємстві.

Розроблення кадрової стратегії здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в результаті чого може бути представлена цілісна концепція розвитку кадрів й організації в цілому відповідно до її стратегії. Фактори зовнішнього середовища визначаються макросередовищем і мікросередовищем – безпосереднім оточенням підприємства, які мають спрямований вплив і контакти з системою управління кадрами [22].

Стратегія, яка розробляється, повинна сприяти:

- збільшенню можливостей підприємства протистояти конкурентам на ринку праці, максимально ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому середовищі;
- посиленню конкурентних переваг підприємства за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого персоналу;
- розкриттю здібностей працівників до інноваційного і творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей підприємства, а й особистих цілей співробітників.

Ефективне розроблення кадрової стратегії можливе за умов якісного пророблення й формалізації методичного інструментарію основних етапів її формування, що можливе з використанням процесного підходу. Розробка стратегії як способу досягнення цілі базується на результатах ретельного аналізу стану зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства [3].

Висновки до розділу 1

В пункті 1.1 було досліджено сутність, складові та принципи кадрової стратегії в загальному розвитку підприємства. Кадрова стратегія – це стратегія, яка полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу підприємства та має пов'язати між собою важливі аспекти управління персоналом.

Кадрова стратегія підприємства мусить бути спрямована на підтримання його довгострокової та конкурентної позиції, враховуючи при цьому, що персонал це основний елемент цієї системи. Саме тому, кадрова стратегія набуває важливого значення для ефективного функціонування підприємства.

В пункті 1.2 було визначено методику розроблення кадрової стратегії. Взагалі, процес розроблення та реалізації кадрової стратегії є безперервним і це знаходить своє відображення в тісному взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань як на довготривалу перспективу, так і на короткостроковий період.

Розроблення кадрової стратегії має ґрунтуватись на підставі детального аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. За результатами такого аналізу може бути представлена як загальна концепція розвитку персоналу, такі розвитку підприємства в цілому.

Кадрова стратегія є складовою загальної стратегії розвитку організації. Розроблення правильної кадрової стратегії на підприємствах має являти собою основний напрямок, характер руху, шлях, слідуючи яким організація зможе досягти поставлених цілей. Стратегія повинна не просто мати теоретичне значення, а, перш за все, активно реалізовуватися на практиці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «XXX»

2.1. Діагностика ключових факторів успіху підприємства в конкурентному середовищі

ТОВ «XXX» – це українське підприємство, яке володіє ТМ «XXX» і здійснює продаж побутової техніки. Компанія успішно розвиває відносини з більш, ніж 100 постачальниками техніки, завдяки цьому в асортименті мережі магазинів представлено більше 50000 найменувань якісної техніки. Завдяки прямими контрактами з виробниками, магазини «XXX» пропонують своїм покупцям низькі ціни. Для того, щоб клієнти могли робити економні покупки компанія постійно запроваджує акції та спеціальні пропозиції [23].

У табл. 2.1 наведено основну інформацію про підприємство.

Таблиця 2.1. Основні дані про ТОВ «XXX»

Параметр	Інформація
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «XXX»
ЄДРПОУ	36483471
Дата реєстрації	23.06.2009
Індивідуальний податковий номер	364834726503
Статутний капітал	70000 грн
Юридична адреса	03150, м. Київ, вул. Велика Васильківська, б. 45
Види економічної діяльності за КВЕД	47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, запису, відтворення звуку й зображення
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	Товариство з обмеженою відповідальністю
Уповноважена особа	ПІБ (керівник)

Складено за даними [24]

Місія компанії: Бути місцем найвигідніших покупок електроніки завдяки широкому асортименту товарів, високій якості послуг і професіоналізму співробітників [25].

Бачення: Наблизити суспільство до сучасних технологій, новинок електроніки і передовим сервісів [25].

Цінності [25]:

- Системність. Все, що робить компанія, комплексно вивчається, досліджується і аналізується, і спрямоване на досягнення єдиної мети.
- Ефективність. Все, що робить компанія, спрямоване на максимізацію фінансового результату.
- Клієнтоорієнтованість. Все, що робить компанія, спрямоване на задоволення потреб зовнішніх і внутрішніх клієнтів.
- Співпраця. Все, що робить компанія, засноване на взаємній повазі та підтримці, і орієнтоване на спільний пошук і прийняття рішень.
- Інноваційність. Все, що робить компанія, постійно покращує технології і сервіси.

Підприємство було засноване в 2009 році. В тому ж році ТОВ «XXX» стає власником ТМ «XXX» і з того часу мережа стає на 100% українською. Також компанія незабаром приєднує до себе мережі «YYY», «YYY» і «YYY», залучає консультантів провідних світових рітейлерів («BestBuy», «Mediamarkt») і відкриває власний інтернет-магазин – XXX.com.ua [23].

Новий етап розвитку починається в 2013 році після злиття з мережею «XXX» - з тих пір XXX стає роздрібною мережею електроніки і побутової техніки №1 по товарообігу в Україні [23].

Наприкінці 2016 року компанія зробила ребрендинг і змінила написання назви торгівельної мережі як «XXX». Станом на кінець 2018 року мережа налічувала понад 130 магазинів по всій Україні [23].

У мережі магазинів «XXX» можна придбати товари в наступних категоріях [23]:

- Телефони та планшети (смартфони, електронні книги, планшети, стаціонарні телефони, навушники, смарт-пристрої, аксесуари та ін.)
- Телевізори та відео (телевізори та програвачі, аудіотехніка, проектори, автомобільна електроніка та ін.)
- Ноутбуки та комп'ютери (ноутбуки, персональні комп'ютери, монітори, колонки, моноблоки, Wi-Fi роутери, комплектуючі та ін.)
- Фото- та відеокамери (фотоапарати, екшн-камери, об'єктиви, відеокамери та ін.)
- Техніка для кухні (холодильники, посудомийні машини, мультиварки, мікрохвильові печі, плити, кавомашини, посуд та ін.)
- Техніка для дому (пральні машини, пилососи, пральні машини, кондиціонери, праски, техніка для освітлення, інструменти та обладнання та ін.)
- Краса та здоров'я (фени, бритви, епілятори, зубні щітки, машинки для стрижки та ін.)
- Відпочинок та розваги (ігрові приставки, фітнес браслети, дрони, електротранспорт та ін.)

Головними і найбільш вагомими споживачами ТОВ «XXX» є населення, яке потребує якісної техніки.

Також для тих, хто купує комп'ютерну техніку функціонує спеціальний підрозділ «HiTechnic», який забезпечує сервісне обслуговування і надає додаткові послуги з діагностики та налаштування техніки, установки програмного забезпечення. «HiTechnic» тільки у 2017 році виконав понад 1000000 послуг з налаштування комп'ютерної техніки і цифрових пристроїв, тож накопичений колосальний досвід [23].

Магазини «XXX», компанії ТОВ «XXX» за роки успішної роботи в Україні встигли завоювати довіру і повагу з боку своїх постійних споживачів. Такий успіх був зумовлений спочатку грамотної стратегією, реальними цілями і місією компанії, збудованими, в першу чергу, на основі інтересів і переваг споживачів [23].

Але не тільки це зумовило конкурентоспроможність ТОВ «XXX» і її подальший успіх. Серед основних цілей, які були поставлені перед керівництвом, фігурувала реалізація не просто дешевою або модною, а виключно надійною і довговічної техніки. Конкурентів мережі, які проігнорували такий важливий аспект, через кілька років збагнув крах і повну поразку на ринку, в той час як ТМ «XXX» продовжувала впевнено завойовувати довіру своєї аудиторії. [23].

Що стосується подальших планів ТОВ «XXX», то компанія впроваджує в Україні інноваційний формат мультиканального продажу – OmniChannel – який дозволяє в будь-який час вибирати, порівнювати, купувати, а при необхідності і повертати будь-які товари XXX найбільш зручним способом за єдиними цінами: в будь-якому магазині або в онлайн [23].

Якщо говорити про середовище, в якому функціонує підприємство, то загальний обсяг продажів на українському ринку побутової техніки та електроніки у 1 кварталі 2019 року виріс на +7% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року та склав майже 22 млрд. гривень [26].

Чому ринок почав зростати більш високими темпами? Одна з головних причин – необхідність заміни вже застарілої техніки. Багато українців, які придбали пральні машини, холодильники, плити п'ять-десять років тому, вирішили в цьому році їх замінити. Це ж стосується і електроніки. За останні два роки сформувався відкладений попит на ноутбуки і комп'ютери, які споживачі зараз можуть задовольнити [27].

Ще одна причина зростання – поліпшення споживчих настроїв покупців. У грудні 2018 року індекс споживчих настроїв українців, за даними GfK Ukraine, склав 62,2, що на 2,4 пункти більше, ніж у листопаді [28].

Сучасний споживчий ринок побутової техніки в Україні характеризується великим розмаїттям моделей в основному імпоротної техніки. Конкуренцію імпортним виробам на ринку складають тільки українські холодильні прилади і, частково, кухонні плити.

Науково-технічний прогрес в галузях промислового виробництва, що виробляють товари народного споживання, підвищення культурного рівня населення і зростаючі резерви вільного часу, багато в чому визначаючи необхідність раціонального ведення домашнього господарства й роблять вирішальний вплив на формувань сучасного асортименту електропобутових товарів [29].

Підприємство працює на ринку побутової техніки та електроніки. Таким чином, для того, щоб отримати більш чітку картину діяльності ТОВ «XXX» слід проаналізувати цей ринок в Україні. На рис. 2.1 можна побачити динаміку товарообігу на ринку за 3 роки.

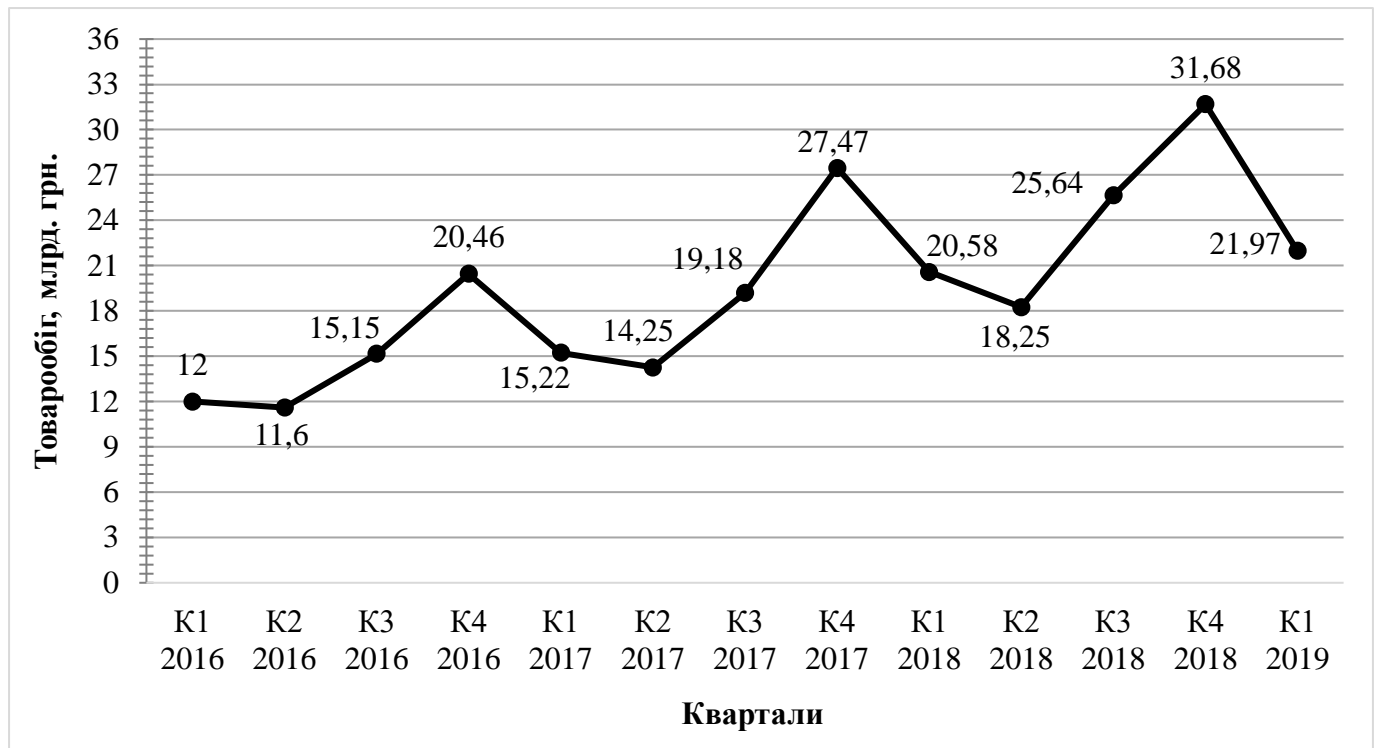


Рис. 2.1. Динаміка товарообігу ринку побутової техніки та електроніки України

Джерело [26]

З рис. 2.1 можна зробити висновок, обсяги продажів коливаються залежно від сезону, найбільші показники протягом року спостерігаються в зимовий період. Також можна прослідкувати, що товарообіг зростає в порівнянні з показниками попереднього року і лінія тренду має зростаючий характер.

Варто зауважити, що ринок перебуває в розвитку і постійно змінюється. Оптимізується розмір торговельної площі, канали комунікацій та взаємодії зі споживачами. Спостерігається зміна торговельного формату роздрібною торгівлі побутовою технікою та електронікою на зменшення середньої площі торговельного приміщення, відкриття власних інтернет-магазинів, розвиток мультиканальності комунікацій та продажів, розширення асортименту послуг, розвиток мережі пунктів видачі.

Не зважаючи на перспективні зміни, на ринку існують деякі проблеми. В першу чергу, це нелегальний ввіз техніки в країни. За даними компанії GfK Ukraine, в 2018 році кожен п'ятий планшет, смартфон, ноутбук, який продавався в Україні, був завезений нелегально. Обсяг «сірих» поставок фотоапаратів досягав 25%, холодильників і пральних машин — до 15%, телевізорів — до 10%, мультиварок — до 13%, пілососів — до 18%. А в деяких групах товарів “тінь” може становити до 60%. В цілому, за підрахунками GfK, тіньовий сектор ринку електроніки складає від 20% в сегменті великої побутової техніки до 35% в секторах побутової електроніки і телекомунікаційного обладнання [29].

Український ринок побутової техніки та електроніки характеризується наявністю невеликої кількості торговельних мереж, що реалізують побутову техніку. Так, можна відзначити наступні великі мережі побутової техніки, які мають значну ринкову частку: «XXX», «YYY», «YYY».

ТОВ «XXX» безпосередньо працює з Bosch, Philips, Samsung, Sony, Panasonic, LG, HP, Nokia та іншими провідними брендами. При цьому унікальні умови роботи з міжнародними виробниками, пов'язані з масштабом мережі, дають можливість підприємству надавати найсучаснішу продукцію провідних брендів за найкращими цінами.

Посередниками в діяльності підприємства є:

- фінансово-кредитні установи, які надають послуги з кредитування продукції;
- бази продажу побутової техніки.

Основними конкурентами ТОВ «XXX» є ТОВ «YYY» (ТМ «YYY») і ТОВ «YYY» (ТМ «YYY») (рис. 2.2).

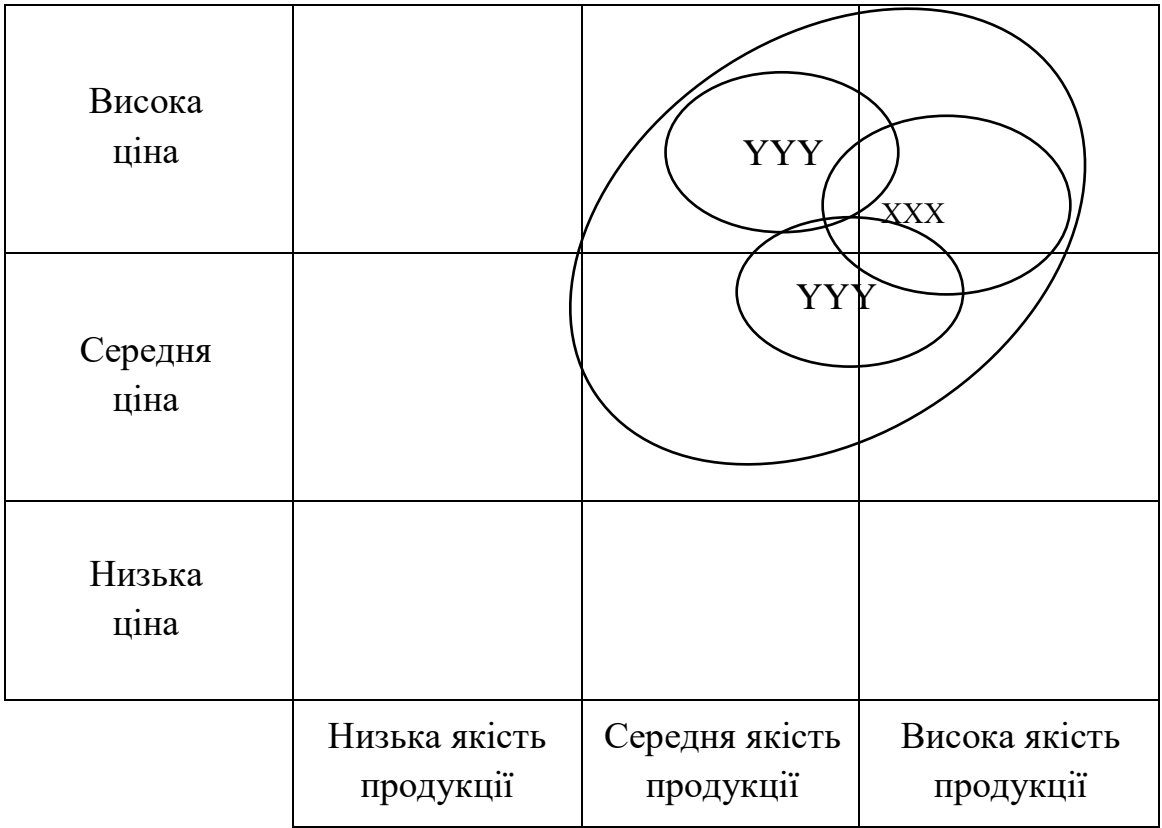


Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «XXX» (ТМ «XXX»)

Складено за даними [23, 30, 31]

У табл. 2.2 представлений подальший аналіз конкурентів ТОВ «XXX» з точки зору якості наданих послуг. З проведеного аналізу і представленої таблиці можна зробити висновок, що ТМ «XXX» займає лідируючу конкурентну позицію на ринку. Одним з безперечних переваг компанії є наявність відомого бренду, успішного іміджу та стилю, а так само наявність широкого асортименту товарів і послуг, у тому числі і сервісного обслуговування. Так само конкурентну позицію займає мережа «YYY».

Таблиця 2.2. Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «XXX»

Критерій	ТОВ «XXX» (ТМ «XXX»)	ТОВ «YYY» (ТМ «YYY»)	ТОВ «YYY» (ТМ «YYY»)
<i>Комплексний підхід</i>			
Сервісні послуги, післяпродажне обслуговування	+	+	+
Продаж побутової техніки	+	+	+
<i>Рівень сервісу</i>			
Якість товарів і послуг	+	+	+
Індивідуальний підхід до клієнта	+	+	+
Висока кваліфікація і рівень освіти персоналу	+	+	+
Досвід і кваліфікація персоналу	±	±	±
<i>Імідж, бренд і репутація</i>			
Бездоганна репутація	+	±	+
Виконання ділових зобов'язань на рівні стандартів	+	+	+
Прозорість, відкритість у взаєминах з клієнтами	+	+	+
<i>Технології і методи роботи</i>			
Використання випробувальних технологій	+	+	±
Застосування унікальних методик	±	±	±
Використання маркетингових підходів в управлінні	+	+	±
Помірні ціни	+	+	+

Складено за даними [23, 30, 31]

Конкурентна позиція «XXX» так само висока, і це говорить про наявність суперництва між наявними торгівельними мережами на ринку, у формі агресивної конкуренції.

На підставі проведеного аналізу суперництва між наявними конкурентами, можна зробити висновок, що на українському ринку побутової техніки є конкуренти, здатні активно протиставляти свої товари і послуги діяльності ТОВ «XXX», це

говорить про необхідність постійного маркетингового аналізу конкурентів та моніторингу наданих товарів та послуг.

Проаналізувавши ринкове середовище ТОВ «XXX» можна скласти матрицю SWOT-аналізу, тобто виділити загрози, можливості, сильних і слабких сторін (див. рис. А1).

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між характерними для підприємства можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [32].

Таким чином, можна зробити висновок, що для подальшого розвитку та успішної діяльності ТОВ «XXX» (ТМ «XXX») необхідно вирішувати виявлені проблеми, що формують слабкі сторони організації, шляхом активізації сильних сторін і потенційних можливостей.

Керівництву підприємства доцільно впровадити систему відповідної підготовки та навчання працюючого персоналу. У рамках програми підготовки продавців-консультантів має бути передбачено навчання в корпоративному центрі фірми і оплачуване стажування. Це дозволить не тільки підтримувати респектабельний імідж мережі магазинів «XXX», а й забезпечувати приплив кваліфікованих співробітників, прекрасно орієнтуються у своїй професійній діяльності.

Крім того, грамотний план просування, програма маркетингу та рекламних заходів так само повинні зіграти роль в утриманні частки ринку побутової електротехніки на ринку України та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «XXX».

Як висновок, можна виділити наступні конкурентні переваги компанії: великий асортимент побутової та комп'ютерної техніки, розрахований на широке коло споживачів; високий рівень якості продукції від лідерів індустрії; консультації фахівців; низький рівень цін; відомий бренд і позитивний імідж компанії.

Подальше завдання ТОВ «XXX» – утримання конкурентної позиції на ринку і розвиток конкурентних переваг на основі розробки і впровадження маркетингової політики в діяльності підприємства.

Організаційна структура ТОВ «XXX» є децентралізованою та має лінійно-функціональний характер (рис. 2.3)

На ТОВ «XXX» існує Департамент комерції, Департамент маркетингу і реклами, Департамент ланцюга поставок, Департамент роздрібної торгівлі, Департамент по роботі з персоналом, Юридичний департамент, Департамент інформаційних технологій, Департамент оптових продажів та Департамент розвитку торгівельної мережі.

Організаційна структура підприємства обумовлена тим, що вона поділена на окремі департаменти, у кожного з яких є свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки.



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «XXX»

Складено за даними [24]

Головним завданням Юридичного департаменту є правове забезпечення підприємства. Департамент здійснює свою діяльність в таких напрямках: опрацювання правових основ договірних відносин і фінансово-господарської діяльності; представництво від імені підприємства; підготовка і участь у розгляді справ в господарському та загальному суді, в адміністративних чи інших органах; сприяння в охороні прав і законних інтересів працівників; забезпечує дотримання підрозділами підприємства чинного законодавства.

Департамент комерції відповідає за продажі та фінанси підприємства. Департамент виконує такі обов'язки: бере участь у розробленні загальної цінової політики підприємства та визначенні конкретних цін товарів для окремих ринків та їх сегментів; готує фінансову звітність; організовує господарські зв'язки партнерів з комерційної діяльності; аналізує стан внутрішнього та зовнішнього ринків товарів та послуг з метою визначення факторів, що сприяють успіху в досягненні цілей підприємства; готує та укладає угоди на виробництво та постачання товарів.

Департамент маркетингу і реклами займається просуванням підприємства на ринку. На нього покладені такі завдання: формування маркетингової стратегії на основі стратегічних цілей підприємства; дослідження поведінки споживачів, ринків, брендів; позиціонування компанії з метою забезпечення конкурентних переваг; розроблення і проведення рекламних кампаній згідно маркетингової стратегії і маркетингового плану підприємства; ціноутворення, політика знижок.

Департамент ланцюга поставок виконує такі функції: управління транспортним та складським господарством; доставка і розподіл товарів покупцям; складання найбільш оптимальних маршрутів; контроль за інформаційними та товарними потоками.

Департамент інформаційних технологій займається: впровадженням та технічною підтримкою новітніх інформаційних технологій в діяльності підприємства; автоматизацією бізнес-процесів.

Департамент роздрібної торгівлі: здійснює раціональну та ефективну організацію збуту продукції підприємства через мережу магазинів «XXX»; здійснює довгострокове, короткострокове і оперативне планування продажів, прогнозування і виконання планів продажів; розробляє і впроваджує пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності торгової мережі компанії; займається відкриттям нових торгівельних точок; оцінює перспективи розвитку ринків збуту асортименту товарів.

Департамент оптових продажів займається знаходженням нових оптових покупців; укладає та організовує виконання договорів з покупцями; розраховує вартість товару для покупців та розробляє систему знижок.

Департамент розвитку торгівельної мережі займається організацією та розвитком діяльності підприємства; забезпечує виконання показників ефективності; розробляє політику функціонування й розвитку торговельної мережі підприємства.

Департамент по роботі з персоналом: розробляє, впроваджує і контролює виконання кадрової політики і стратегії підприємства; займається створенням системи підбору, адаптації та соціалізації співробітників підприємства; розробляє і впроваджує корпоративної системи навчання, атестації та формує кадрового резерву; забезпечує підтримку і розвиток корпоративної культури підприємства; визначає ефективності роботи персоналу.

Генеральний директор здійснює оперативне керівництво діяльністю ТОВ «XXX» і наділяється всіма необхідними повноваженнями для виконання цього завдання.

У компанії існує лінійно-функціональна організаційна структура, яка має на увазі погодження та затвердження управлінських рішень на різних рівнях керівництва.

Для розуміння фінансового становища ТОВ «XXX» потрібно дослідити та проаналізувати його фінансову звітність. Для характеристики господарської

діяльності підприємства було проведено аналіз основних показників діяльності за 2016-2018 рр.

У табл. 2.3 наведено основні показники господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.3. Динаміка основних показників господарської діяльності підприємства ТОВ «XXX»

№	Показники	Роки			Відхилення, %	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	8219863	9674663	11457595	17,70	18,43
2	Собівартість продукції, тис. грн.	5646978	7116135	8272410	26,02	16,25
3	Валовий прибуток, тис. грн.	2572885	2558528	3185185	-0,56	24,49
4	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	708128	424998	486803	-39,98	14,54
5	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	706320	426540	487380	-39,61	14,26
6	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	376116	348995	399170	-7,21	14,38

Складено за даними [33]

Виручка від реалізації продукції зростає протягом усіх трьох проаналізованих років, що є позитивною тенденцією для підприємства. У 2017 році вона зросла на 1454800 тис. грн. у порівнянні з 2016, а у 2018 збільшилась ще на 1782932 тис. грн. ТОВ «XXX» – прибуткове, але як можна побачити після 2016 року чистий прибуток зменшився. Таку ситуацію можна пояснити збільшенням операційних витрат, а також збільшенням собівартості побутової техніки та електроніки. Зміна чистого фінансового результату – це наслідок девальвації гривні, інфляційних процесів в країні та активізації конкурентів.

Розглянемо більш детально елементи операційних витрат у таблиці 2.4.

Спостерігається збільшення операційних витрат за проаналізований період. У 2017 році вони зросли на 14,29% порівняно з 2016 роком, а у 2018 на 17,41% порівняно з попереднім роком. Зростання операційних витрат переважно відбулося за рахунок зростання матеріальних затрат. Зокрема, варто відмітити збільшення витрат на оплату

праці майже на 31% у 2018 році порівняно з 2017. Це пояснюється не лише збільшенням рівня заробітної плати, але й розширенням мережі магазинів «XXX».

Таблиця 2.4. Динаміка операційних витрат ТОВ «XXX»

№	Показники	Роки			Відхилення, %	
		2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1	Матеріальні затрати, тис. грн.	69145	112325	123808	38,44	9,27
2	Витрати на оплату праці, тис. грн.	651558	793498	1149773	17,89	30,99
3	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	198553	174010	250850	-14,10	30,63
4	Амортизація, тис. грн.	226490	218758	225958	-3,53	3,19
5	Інші операційні витрати, тис. грн.	811700	985283	1014800	17,62	2,91
6	Разом, тис. грн.	1957445	2283873	2765188	14,29	17,41

Складено за даними [33]

Прибуток є важливою і головною рушійною силою економіки, основним спонукальним мотивом діяльності підприємців, певним гарантом прогресу соціально-економічної системи. Вважається, що прибуток є узагальнюючим показником діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки головною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Показникам рентабельності, у порівнянні з абсолютними показниками прибутку, притаманні такі переваги, як більш широкі можливості порівняння та на показники рентабельності в меншій мірі впливають інфляційні процеси [34].

Враховуючи вищенаведене, для оцінки діяльності підприємства необхідно оцінити його рентабельність.

У таблиці. 2.5 наведена динаміка рентабельності ТОВ «XXX» за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.5. Показники рентабельності ТОВ «XXX»

Показник	2016	2017	2018	Відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт рентабельності активів	0,064	0,046	0,053	-40,83	14,62
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,146	0,149	0,167	1,85	10,69
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,046	0,036	0,035	-26,85	-3,54
Коефіцієнт рентабельності товарів	0,456	0,360	0,385	-26,72	6,62

Розраховано за даними [33, 35]

З табл. 2.5 можна зробити висновок, що підприємство рентабельне. Після 2016 року показники знизились, що пов'язано зі зменшенням чистого прибутку. Також варто зауважити те, що після зниження показників у 2017, наступного року показники починають зростати (окрім рентабельності діяльності). Рентабельність власного капіталу знаходиться на досить високому рівні й зростає протягом проаналізованого періоду: у 2016 – 14,6%, у 2017 – 14,9%, а у 2018 – 16,7 %.

Для подальшого покращення показників рентабельності підприємству необхідно і надалі необхідно збільшувати чистий прибуток компанії, збільшувати середньорічну вартість активів, валовий прибуток та вартість власного капіталу.

Господарська діяльність підприємства залежить і від платоспроможності. Для того, щоб провести аналіз та оцінити її необхідно розрахувати коефіцієнти платоспроможності.

Дані коефіцієнти розраховуються за наступними формулами:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Всього пасивів}} \quad (2.1)$$

$$\text{Коефіцієнт фінансування} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Довгострокові} + \text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт забезпечення власними засобами} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.3)$$

$$\text{Коефіцієнт маневреності власного капіталу} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Необоротні активи}} \quad (2.4)$$

У табл. 2.6 наведено показники платоспроможності ТОВ «XXX».

Таблиця 2.6. Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «XXX»

Показник	Рекомендоване значення	2016	2017	2018
Коефіцієнт автономії	$K > 0,5 \uparrow$	0,49	0,41	0,37
Коефіцієнт фінансування	$K < 1 \downarrow$	0,88	0,59	0,57
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	$K > 0,1 \uparrow$	0,12	0,14	0,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K > 0 \uparrow$	0,38	0,49	0,27

Розраховано за даними [33, 35]

Коефіцієнт автономії позитивний протягом всього проаналізованого періоду, проте необхідно, щоб він був вищий за 0,5. Також спостерігається зниження даного показника. Що стосується коефіцієнту фінансування, то хоч він і має дещо негативну тенденцію, але знаходиться на достатньому рівні. Щодо коефіцієнту забезпечення власними оборотними засобами, то він знаходиться в межах норми, але у 2018 значення показника знизилось, і це негативна тенденція. Підприємству потрібно працювати над покращенням даного показника. Протягом 2016-2018 рр. коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «XXX» – додатній, що є позитивним явищем для підприємства. загалом можна сказати, що підприємство платоспроможне.

Аналіз ліквідності полягає у порівнянні статей активу зі статтями пасиву. У таблиці 2.7 наведено дані, які потрібні для розрахунку показників ліквідності.

Таблиця 2.7. Показники ліквідності ТОВ «XXX»

Показник	2016	2017	2018	Темп приросту, %	
				2017/2016	2018/2017
Поточні активи, тис. грн.	5851922,5	7646850	7767855	30,67	1,58
Поточні зобов'язання, тис. грн.	3278770	5303340	5073945	61,75	-4,33
Запаси, тис. грн.	2621820	3096750	3462065	18,11	11,80
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	796485	747029	758590	-6,21	1,55

Розраховано за даними [33, 35]

У табл. 2.8 наведені розраховані коефіцієнти ліквідності.

Таблиця 2.8. Динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності ТОВ «XXX»

Показник	2016	2017	2018	Темп приросту, %	
				2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт покриття	1,78	1,44	1,53	-19,10	6,25
Коефіцієнт відносної ліквідності	0,32	0,3	0,27	-6,25	-10,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,14	0,15	-41,67	7,14
Робочий капітал, тис. грн.	2573152,5	2343510	2693910	-8,92	14,95

Розраховано за даними [33, 35]

Коефіцієнт ліквідності знаходиться в межах норми протягом проаналізованого періоду. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності більше 0. Його рівень свідчить про те, яку частину короткострокових зобов'язань може бути погашено за рахунок наявної готівки. Навіть при невеликому значенні цього коефіцієнту підприємство може бути завжди платоспроможним, якщо зуміє збалансувати приплив і відплив коштів за обсягом і термінами.

На основі проведеного аналізу ліквідності підприємства слідує висновок, що ліквідність підприємства за аналізований період є досить високою, ТОВ «XXX» є досить платоспроможною компанією з великим обсягом чистого оборотного капіталу.

2.2. Аналіз зрілості системи управління персоналом підприємства

Персонал підприємства є основним об'єктом управління, що в першу чергу пов'язано з процесами, яві відбуваються в суспільстві щодо захисту інтересів працівників, а також зростанням ролі людського фактора в процесі виробництва [36].

Управління персоналом має важливе значення для всіх організацій – великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і діючих у сфері послуг. При цьому управління персоналом досить складний процес, який неможливий без відповідного знання про методи, принципи, стилі управління персоналом і без вироблення відповідної концепції управління [36].

Керівники підприємств зобов'язані розробляти або коригувати стратегію та політику розвитку підприємства за допомогою економічних і управлінських інструментів. Одним із таких інструментів є діагностика системи управління персоналом [37].

Метою діагностики системи управління персоналом є пошук способів підвищення її ефективності, альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом, оцінювання зрілості і забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом [37].

За систему управління кадрами підприємства відповідає Департамент по роботі з персоналом. Основні його функції:

- забезпечення конкурентних переваг компанії за рахунок створення ефективної кадрової політики, що дозволяє формувати команду висококваліфікованих фахівців;
- розроблення і впровадження кадрової політики підприємства;
- підбір, адаптація, розстановка і закріплення персоналу;
- підвищення професійного рівня співробітників;
- мотивація персоналу;
- забезпечення ефективного використання персоналу;

- постановка і контроль системи обліку руху персоналу;
- забезпечення здорових і безпечних умов праці;
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства.

Розглянемо детальніше процес найму персоналу. Отже, коли визначається потреба в працівнику, Департамент по роботі з персоналом приступає до пошуку кандидатів – призначається відповідальна за вакансію особа (рекрутер).

Пошук кандидатів здійснюється трьома шляхами:

- 1) Публікація відповідних оголошень (вакансій) на трудових сайтах в мережі Інтернет.
- 2) Дзвінки з пропозицією посади за тим, хто розміщений на сайтах пошуку роботи і підходить під опис вакансії.
- 3) Особисті рекомендації від співробітників підприємства.

ТОВ «XXX» очікує від працівника певних якостей:

- фахівця в галузі побутової техніки та електроніки, який володіє необхідними кваліфікацією і знаннями;
- працівника, який сприяє успішному розвитку та функціонуванню підприємства;
- співробітника, який може підтримувати хороші відносини зі своїми колегами;
- працівника, який прагне до підвищення кваліфікації;
- спеціаліста, відданого організації та готового відстоювати її інтереси;
- члена організації, здатного зайняти певне місце і готового прийняти на себе відповідні зобов'язання і відповідальність.

Взаємодія між працівниками в ТОВ «XXX» вибудовується на основі поваги до особистості і націленості на результат, з тим, щоб успішно вирішувати професійні завдання, забезпечувати умови для професійного та особистісного розвитку і підтримувати конструктивні відносини в колективі.

Підприємство розвиває культуру ефективних корпоративних комунікацій, в основі яких – довіру і командний дух; заохочує конструктивні ініціативи

співробітників і забезпечує можливості їх реалізації. У ТОВ «XXX» не допускається дискримінація за національними, статевими, віковими, культурним або іншими ознаками.

Щодо системи мотивації персоналу, то на ТОВ «XXX» присутня як матеріальна, так і нематеріальна мотивація. Матеріальна полягає в конкурентоспроможному рівні заробітної плати та премії за виконання або перевиконання планів. Співробітникам компанії надається соціальний пакет, який носить розширений характер: оплачувані відпустки, лікарняний і декретна відпустку зі збереженням стажу роботи, необхідний для службового користування мобільний зв'язок, добровільне медичне страхування. Середня заробітна плата у 2018 на підприємстві становила 14254 грн, в той час як середня заробітна плата по Україні була 7811 грн [38].

Нематеріальна мотивація персоналу – це стимулювання персоналу працювати продуктивніше різними методами, не пов'язаними з фінансами. Нематеріальна мотивація персоналу дуже важлива в загальній системі стимулювання. І хоча, згідно із загальноприйнятою думкою, людина працює для того, щоб заробити гроші, а тому найефективнішою мотивацією є гідний оклад, практика показує, що і нематеріальна мотивація персоналу відіграє в цьому питанні ключову роль.

Нематеріальна мотивація ТОВ «XXX» включає в себе нагородження найкращих працівників грамотами і подарунками, перспективи кар'єрного просування за результатами роботи, система знижок для співробітників на товар, який продається компанією, організація корпоративів і свят для колективу.

До методів нематеріальної мотивації працівників підприємства належать:

- організація мотивуючих нарад і зібрань, де обговорюються новини і плани розвитку підприємства. Це дозволяє співробітникам бути в курсі подій, що відбуваються.
- привітання працівників зі святами. Приводом для привітання може бути як особиста подія, так і професійна. Наприклад, багаторічна співпраця з підприємством, призначення на нову посаду або день народження.

- навчання, тренінги, семінари. Перспективних працівників відправляються для участі в конференціях і семінарах, на курси підвищення кваліфікації і т.д.
- організація заходів і святкувань як заохочення. Це святковий захід з банкетом або спільний відпочинок на природі, похід колективу в кіно і т.д. Завдяки корпоративним заходам зміцнюються взаємини в колективі, відбувається формування єдиної команди з якої не хочеться йти.
- створення і підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі. Тільки в доброзичливій атмосфері робота працівників буде ефективною. Тому її підтримка, взаємоввічливість і взаємоповага –одні з основних правил корпоративної культури ТОВ «ХХХ».
- можливість кар'єрного росту та розвитку. Велика кількість працівників не бажає зупинятися на тій посаді, в рамках якої вони були прийняті на підприємство, тому при ефективній роботі працівник може легко піднятися по «кар'єрних сходах».
- різні бонуси для співробітників підприємства. Це може бути будь-що, від обіду за рахунок підприємства до безкоштовного абонементу в спортзал.

Керівництво ТОВ «ХХХ» переконане, що успішність розвитку бізнесу безпосередньо пов'язано з безперервним навчанням кожного співробітника. Концепція розвитку співробітників, сформована Навчальним центром, включає створення і проведення внутрішніх тренінгів, залучення кращих експертів для корпоративного навчання, організацію участі зовнішніх семінарах, тренінгах та конференціях, розвиток наставництва та надання можливостей для самонавчання.

Співробітники проходять повний цикл навчальних програм: інтеграційні програми, продуктове навчання, продажу та сервіс, професійні школи.

В компанію запрошуються провідні експерти з різних галузей для проведення тематичних та мотиваційних лекцій. Для менеджменту Центрального офісу розроблена модульна програма «ххх», спрямована на розвиток управлінських компетенцій, особистої ефективності та крос-функціональної взаємодії.

Для керуючих магазинами розроблена модульна програма, яка включає в себе тренінги з управління командою, прийняття рішень і операційного управління. У Школі майбутніх керуючих високо потенційні керівники в рамках десяти денного інтенсиву вивчають основні бізнес-процеси роздрібних магазинів і розвивають свої управлінські навички. Діюча на підприємстві система наставництва спрямована на швидку і послідовну адаптацію нових продавців.

У ТОВ «XXX» розвивається культура самонавчання. Навчальні матеріали та курси, публікації і література, відеоуроки і вебінари доступні співробітникам підприємства в навчальному просторі СОВА (Сучасна Освітня Віртуальна Академія). В режимі 24/7 з будь-якого пристрою і з будь-якої точки світу. Можливість для кожного співробітника підприємства брати участь в створенні, придбанні, збереження і передачі знань, є основою для розвитку ТОВ «XXX» як самонавчальної організації.

Велика увага в компанії приділяється формуванню корпоративної культури. Організаційна культура – один з ключових чинників, що визначають успішність будь-якого підприємства. Вона в значній мірі визначає соціально-психологічний клімат в колективі, обличчя підприємства, і його потенційні можливості.

Корпоративна культура є одним з важелів управління підприємством, вона постійно взаємодіє з іншими елементами системи управління, впливає на характер їх застосування, та сама формується виходячи з взаємодії з тими чи іншими елементами цієї системи.

Основні цінності корпоративної культури ТОВ «XXX»:

- баланс роботи та особистого життя;
- участь;
- повне усвідомлення і неупередженість;
- відповідальність;
- чесне і відкрите спілкування.

Ефективне функціонування підприємства забезпечується чіткою системою управління. У міру розвитку його організаційної структури і збільшення числа

підрозділів та працівників відповідно, значимість даного питання зростає, так як посилюється взаємозв'язок і взаємозалежність між його підрозділами.

Керівництво ТОВ «XXX» працює над створенням сильної корпоративної культури, завдяки якій багато підприємств стає подібно (великий) сім'ї, коли кожен співробітник робить тільки те, що сприяє його благополуччю. Повна ідентифікація співробітника з компанією означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правила і норми поведінки в організації, але і внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. У цьому випадку культурні цінності підприємства стають індивідуальними цінностями працівника, займаючи міцне місце в мотиваційній структурі його поведінки.

Розвиваючи корпоративну культуру, підприємство намагається підтримувати не тільки ініціативу своїх працівників, але і прагне зміцнити корпоративний дух, шляхом створення інноваційного підходу в розвитку ТОВ «XXX», але корпоративна культура відповідно вона має великий вплив на поведінку співробітників банку.

Здійснення функції контролю – це важлива частина в системі управління ТОВ «XXX». В основному контроль здійснюється за допомогою оцінки персоналу.

Оцінювання персоналу - встановлення відповідності ділових і особистих якостей працівника вимогам посади або робочого місця. Оцінювання працівника на ТОВ «XXX» служить трьома основними цілями:

- адміністративній – підвищення по службі, пониження, переведення, припинення трудового договору. В даному випадку оцінка працівника проводиться для прийняття адміністративних рішень;
- інформаційній – в результаті цієї оцінки з'являється можливість інформувати співробітників про рівень їхніх знань і роботи в цілому. В результаті працівник дізнається сильні і слабкі сторони своєї трудової, діяльності;
- мотиваційної – результатом оцінки є важливий засіб мотивації кадрів. Після визначення сильних працівників підприємство їх заохочує.

В основному оцінювання персоналу проводиться за допомогою атестації, яка передбачає тестування для торгівельно-оперативного персоналу та виконання ситуативних кейсів для адміністративного персоналу.

Зрозуміло, працівникам важливо визнання в колективі, керівника і колег. Іноді працівники будують неформальні відносини на роботі, адже для них ефективніше робота в команді. Важливо, щоб сформувалася група одностайних, так як підтримка колег значимий фактор, взаємодопомога, співробітництво, а також хороший психологічний клімат в колективі. Ще одним важливим критерієм є можливість зростання по кар'єрних сходах.

Після проведення аналізу системи управління персоналом можна зробити висновок про її зрілість. На підприємстві прописані процеси управління працівниками, існує окремий підрозділ (Департамент по роботі з персоналом), який займається організацією кадровою політикою, проводить найм, адаптацію та навчання персоналу. ТОВ «XXX» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги та виконання взаємних зобов'язань. Як підприємство, так і його працівники поділяють спільні цінності, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного. Тому, опираючись на вищенаведені фактори, система управління ТОВ «XXX» знаходиться на третьому рівні – керованість.

2.3. Оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства

Для того, щоб оцінити ефективність системи управління персоналом, необхідно проаналізувати кадровий потенціал ТОВ «XXX».

Аналіз кадрового потенціалу – процес систематичного і докладного дослідження кадрового складу підприємства, процес упорядкування та оцінки інформації, пов'язаної з працівниками.

У табл. 2.9 наведено показники чисельності персоналу за 2016 – 2018 роки.

Таблиця 2.9. Характеристика руху кадрів на підприємстві «XXX»

Показники	2016	2017	2018	+/-		%	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Прийнято працівників, чол.	165	178	199	13	21	7,88	11,80
Вибуло працівників, чол.	76	115	110	39	-5	51,32	-4,35
Загальна чисельність персоналу, чол.	4975	5038	5127	63	89	1,27	1,77

Складено за даними [24]

На основі отриманих даних побудуємо графік «Динаміка руху кадрів» (рис.2.4).

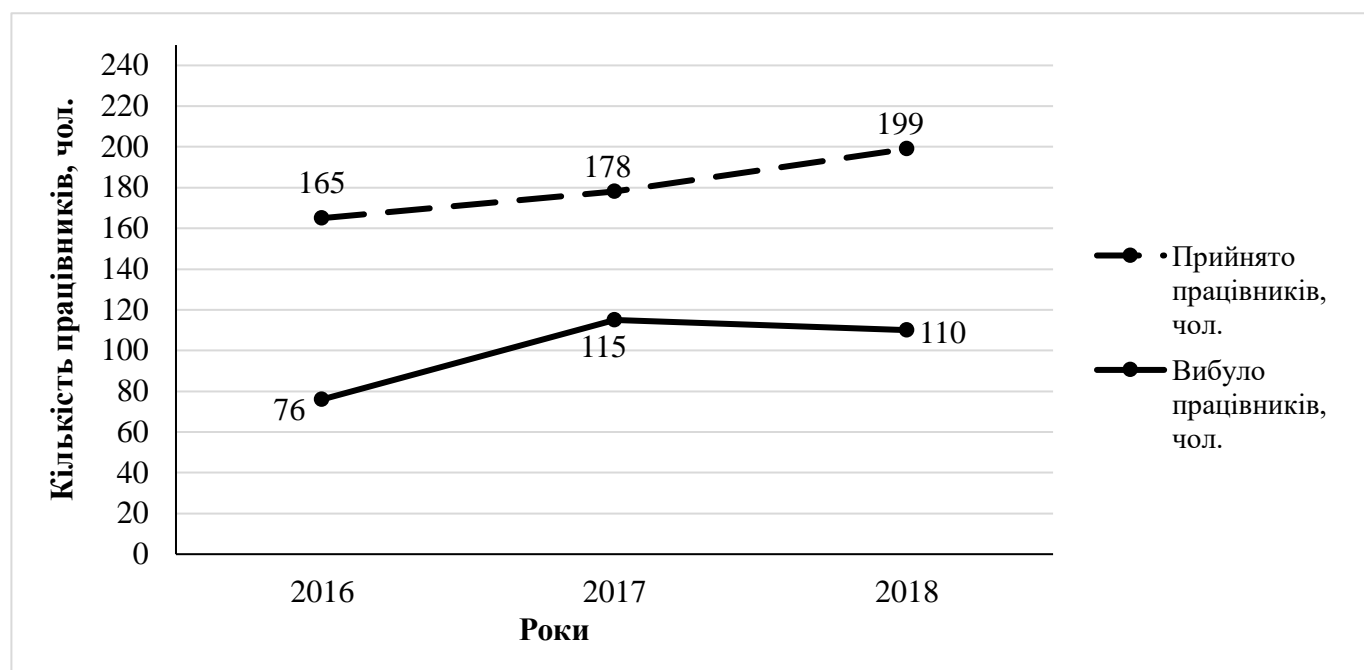


Рис. 2.4. Динаміка руху кадрів ТОВ «XXX»

Складено за даними [24]

Проаналізувавши табл. 2.9 і рис. 2.4, можна зробити висновок, що чисельність персоналу зростає, а це означає, що підприємство також зростає і розвивається. У порівнянні з 2017 роком у 2018 було прийнято на 11, 8% більше працівників, а загальна чисельність зросла на 1,77%. Проте, на високому рівні знаходиться і кількість працівників, які вибули (наприклад, у 2017 році кількість вибулих зросла на 51,32% порівняно з 2016 роком), і це негативне явище, оскільки підприємству необхідно витрачати час і ресурси для того, щоб замінити цих працівників, провести адаптацію та навчання нового персоналу.

Для того, щоб визначити структуру працівників, які вибули, необхідно більш детально проаналізувати рух кадрів на підприємстві. Для аналізу необхідно розрахувати спеціальні коефіцієнти, які розраховуються за такими формулами:

1) Коефіцієнт обороту з приймання (КПп):

$$КП_{п} = \frac{\text{Прийнято працівників}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \times 100\%, \quad (2.5)$$

2) Коефіцієнт обороту зі звільнення (КПз):

$$КП_{з} = \frac{\text{Звільнено працівників}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \times 100\%, \quad (2.6)$$

3) Коефіцієнт плинності кадрів (КПпл)

$$КП_{пл} = \frac{\text{Звільн. прац. за власн. бажанням
і за поруш. труд. дисципл.}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \times 100\%, \quad (2.7)$$

4) Коефіцієнт загального обороту (КПоб):

$$КП_{об} = \frac{\text{Прийнято працівників} + \text{Звільнено працівників}}{\text{Середньоспискова чисельність працівників}} \times 100\%, \quad (2.8)$$

Детальний аналіз руху кадрів на ТОВ «ХХХ» представлено в таблиці 2.10.

Не зважаючи на те, що кількість прийнятих працівників зростає, проте коефіцієнт плинності кадрів також зростає. Збільшення чисельності персоналу на підприємстві зумовлена тим, що ТМ «ХХХ» постійно розширюється і відкриваються нові торговельні точки. Проте, варто звернути увагу на те, що з кожним роком збільшується кількість працівників, які вибули. Проаналізувавши структуру персоналу, який вибув, то можна зробити висновок, що основну їх частину становлять працівники, які звільнились за власним бажанням. ТОВ «ХХХ» необхідно провести ряд заходів, що створили б умови, при яких працівник хотів би якнайдовше залишатись працювати на підприємстві.

Таблиця 2.10. Структура руху кадрів на ТОВ «ХХХ»

Показники	2016	2017	2018	Відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол..	4975	5038	5127	1,27	1,77
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол..	165	178	199	7,88	11,80
3. Вибуло працівників	76	115	110	51,32	-4,35
- з власного бажання	39	65	62	66,67	-4,62
- за порушення трудової дисципліни	7	8	12	14,29	50,00
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	30	42	36	40,00	-14,29
4. Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	3,32	3,53	3,88	6,33	9,92
- з звільнення, %	1,53	2,28	2,15	49,02	-5,70
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,92	1,45	1,44	57,61	-0,69
6. Коефіцієнт загального обороту, %	4,84	5,82	6,03	20,25	3,61

Складено за даними [24]

Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться на досить високому рівні і це означає, що підприємству необхідно працювати над його зменшенням. Щодо коефіцієнту загального обороту, то він зростає з кожним роком. Варто також зауважити, що кількість працівників, які звільнились з власного бажання, різко збільшилась у 2017 (на 66,67% у порівнянні з 2016 роком). Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що на ТОВ «ХХХ» є проблеми з плинністю кадрів і підприємство має запровадити заходи, які б знизили цей показник.

Не зважаючи на те, що кількість прийнятих працівників зростає, проте коефіцієнт плинності кадрів також зростає. Збільшення чисельності персоналу на підприємстві зумовлена тим, що ТМ «ХХХ» постійно розширюється і відкриваються нові торговельні точки. Проте, варто звернути увагу на те, що з кожним роком збільшується кількість працівників, які вибули. Проаналізувавши структуру

персоналу, який вибув, то можна зробити висновок, що основну їх частину становлять працівники, які звільнились за власним бажанням. ТОВ «XXX» необхідно провести ряд заходів, що створили б умови, при яких працівник хотів би якнайдовше залишатись працювати на підприємстві.

Плинність – дуже важливий момент для кожної компанії. Оскільки в першу чергу – це витрачені кошти, які не встиг окупити співробітник. Крім цього, висока плинність персоналу провокує нові втрати. На заміну звільненого працівника потрібний додатковий час, протягом якого його посадові обов'язки розподіляються серед існуючого персоналу. Це в свою чергу збільшує на них навантаження. І навіть якщо виконання додаткових обов'язків компенсується, то часте збільшення навантажень викликає втому і професійне вигорання.

Також збільшення кількості вибулих і прийнятих на роботу впливає на значення коефіцієнту загального обороту, який збільшується з кожним роком, що свідчить про необхідність перегляду кадрової стратегії підприємства.

Дані щодо кадрового складу підприємств наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11. Кадровий склад підприємства

Категорії персоналу	2016		2017		2018	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Адміністративно-управлінський персонал	685	13,77	692	13,74	705	13,75
Торгівельно-оперативний персонал	2794	56,16	2832	56,21	2874	56,06
Допоміжний персонал	1496	30,07	1514	30,05	1548	30,19
Разом	4975	100	5038	100	5127	100

Складено за даними [24]

З табл. 2.11 можна зробити висновок, що основну частину персоналу становить торгово-оперативний персонал (більше 56% протягом 2016-2018 рр.). Це кадри, які працюють в магазинах ТМ «XXX» і саме вони займаються процесом продажів, тобто, від результативності їх роботи залежить прибуток підприємства. Оскільки, ця

категорія персоналу вносить досить важливий вклад в ефективність діяльності підприємства необхідно більш ґрунтовно підійти до їх системи навчання і мотивації.

Структура кадрового персоналу за 2016-2018 рр. наведена на рис 2.5.

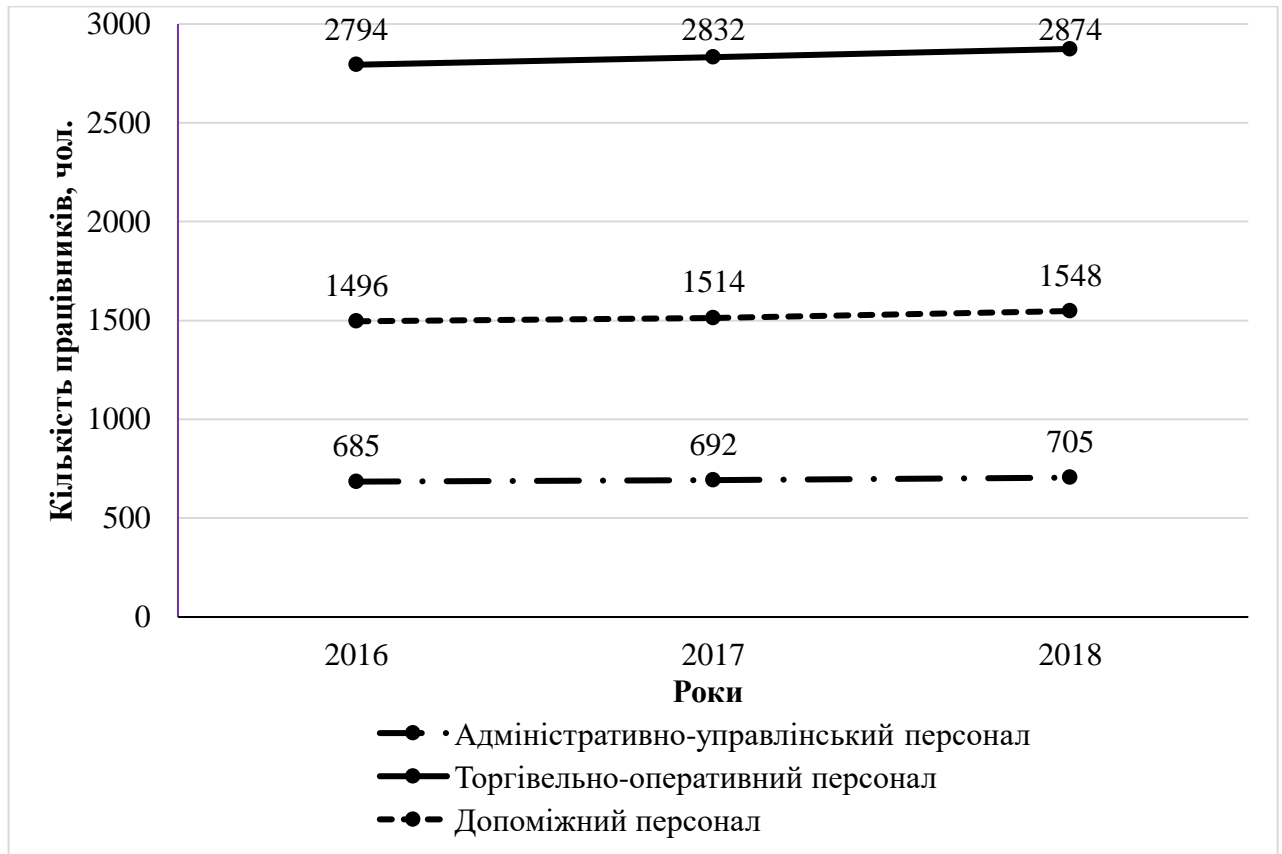


Рис. 2.5. Склад персоналу ТОВ «XXX»

Складено за даними [24]

З кожним роком чисельність кадрів збільшується, але водночас чисельність персоналу підприємства зростає пропорційно по всіх трьох категоріях.

Аналіз працівників за освітою та віком наведений у табл. 2.12.

З табл. 2.12. можна зробити висновок що, кількість персоналу з вищою освітою у 2018 році збільшилась в порівнянні з 2017 роком (на 3,29%), що покращує імідж підприємства і свідчить про те, що випускники вищих навчальних закладів зацікавлені в роботі на ТОВ «XXX». Кількість працівників із середньою спеціальною освітою також має тенденцію до незначного зменшення (на 4 чол.). Щодо працівників із вищою освітою то їх на підприємстві найбільша кількість (64,9%), а кількість

працівників з середньою освітою навпаки – зменшується (на 19% в 2018 порівняно з 2017 роком).

Таблиця 2.12. Характеристика персоналу за освітою та віком на ТОВ
«XXX»

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
До 30 років	1698	1767	498	513	11	9	2207	2289	43,81	44,65
Від 30 до 45 років	965	978	675	656	19	18	1659	1652	32,93	32,22
Від 45 до 55 років	435	447	358	364	15	9	808	820	16,04	15,99
Понад 55 років	125	137	216	210	23	19	364	366	7,23	7,14
Разом	3223	3329	1747	1743	68	55	5038	5127	100	100

Складено за даними [24]

Також для того, щоб зробити правильні висновки, необхідно проаналізувати і статеву структуру кадрів на підприємстві.

Склад персоналу підприємства за статтю наведено в табл. 2.13. На ТОВ «XXX» хоч і не набагато, проте переважає кількість жінок (на 53-54% протягом трьох років).

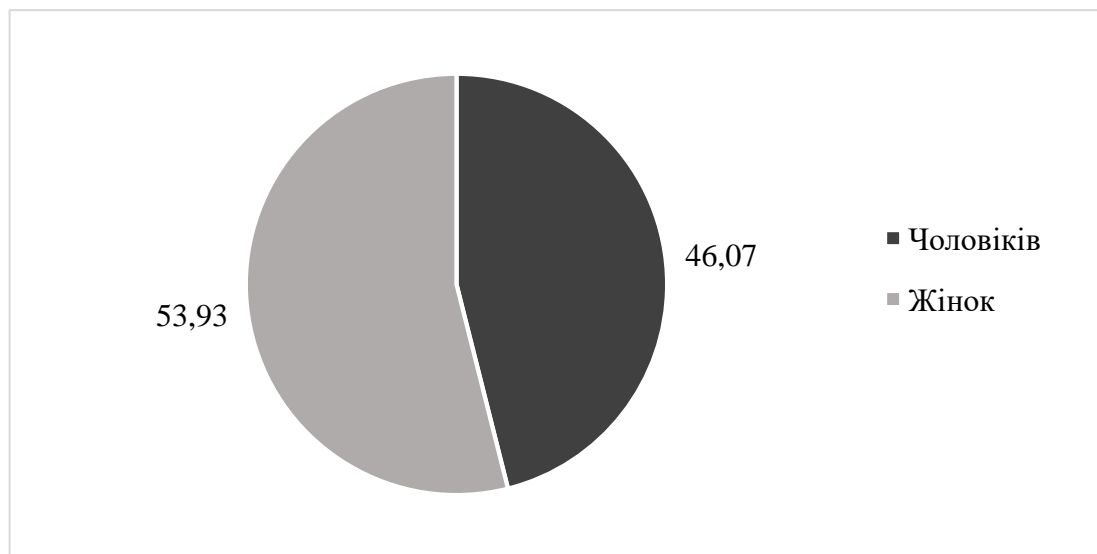
Таблиця 2.13. Характеристика персоналу ТОВ «XXX» за статтю

Категорії персоналу	2016		2017		2018	
	ч	ж	ч	ж	ч	ж
Адміністративно-управлінський персонал	262	423	257	435	263	442

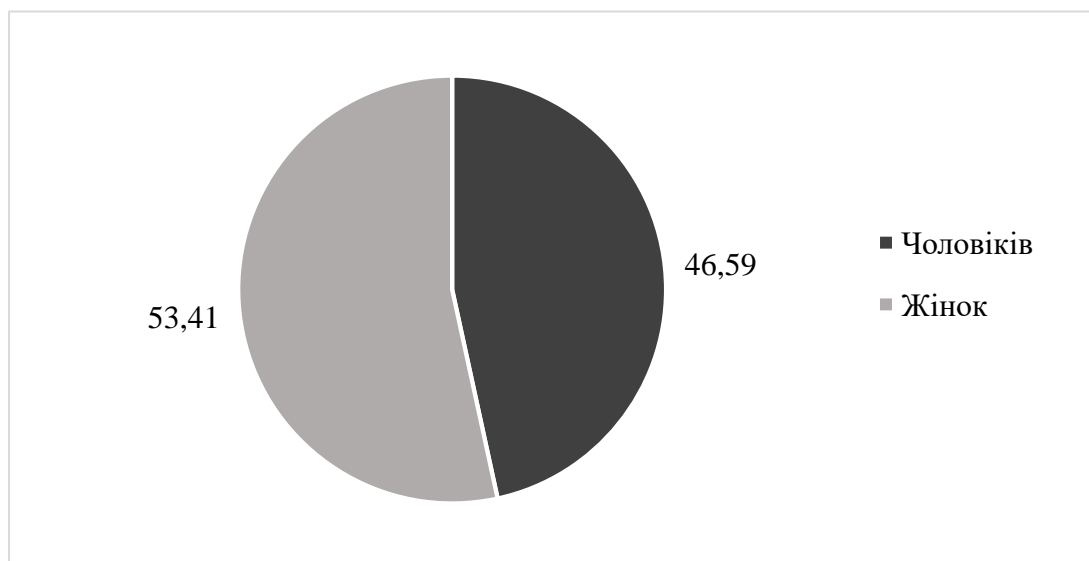
Продовження таблиці 2.13

Торгово-оперативний персонал (виробничий)	1235	1559	1275	1557	1285	1585
Допоміжний персонал	795	701	815	699	824	728
Разом	2292	2683	2347	2691	2372	2755

Складено за даними [24]

**Рис. 2.6. Статева структура персоналу ТОВ «XXX», 2016 рік (%)**

Складено за даними [24]

**Рис. 2.7. Статева структура персоналу ТОВ «XXX», 2017 рік (%)**

Складено за даними [24]

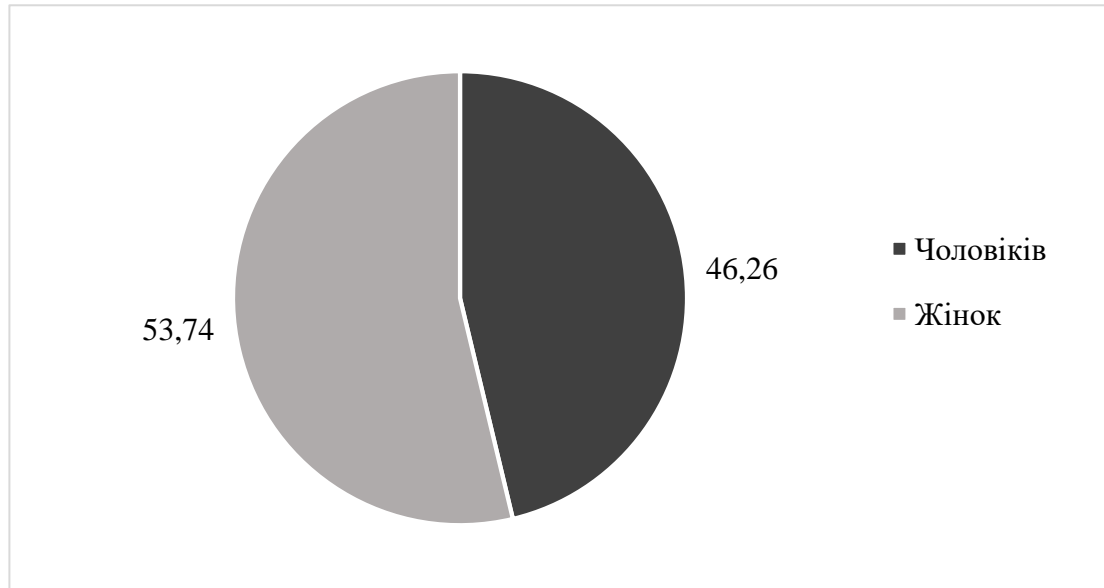


Рис. 2.8. Статева структура персоналу ТОВ «XXX», 2018 рік (%)

Складено за даними [24]

З рис. 2.6, рис. 2.7, рис. 2.8 можна зробити висновок, що на підприємстві кількість жінок перевищує кількість чоловіків, причому така ситуація спостерігається протягом всіх трьох років і по всіх трьох категоріях кадрового складу. Проте, варто зауважити, що переважання жінок над чоловіками незначне, оскільки умови для кар'єрного зростання є для тих і тих.

Показники фонду заробітної плати наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14. Аналіз фонду заробітної плати на ТОВ «XXX»

Категорії персоналу	2016		2017		2018		Темп приросту, %	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	2017/2016	2018/2017
Адміністративно-управлінський персонал	123626,21	36,12	133533,11	36,83	138395,74	35,88	8,01	3,64
Торгівельно-оперативний персонал	158406,20	46,28	164408,24	45,35	175196,52	45,42	3,79	6,56
Допоміжний персонал	60226,75	17,6	64590,84	17,82	72165,46	18,71	7,25	11,73
Разом	342259,16	100	362532,19	100	385757,71	100	5,92	6,41

Складено за даними [24]

Фонд заробітної плати працівників включає пряму (тарифну) заробітну плату і всі доплати до неї. Пряма заробітна плата складається з суми відрядних розцінок, які виплачуються працівникам-відрядникам, і заробітної плати працівників-погодинників, обчисленої за тарифними ставками.

Проаналізувавши табл. 2.14, можна зробити висновок, що найбільшу частину фонду заробітної плати становлять виплати торгівельно-оперативному персоналу (понад 45% протягом 2016-2018 років). Також варто зауважити, що фонд заробітної плати також збільшується з кожним роком, це пояснюється збільшенням чисельності персоналу та підвищення заробітної плати працівникам.

На основі аналізу кадрового потенціалу ТОВ «XXX» можна оцінити ефективність систему управління персоналу та дослідити ефективність кадрової стратегії підприємства.

Виходячи з вищенаведених фактів і розрахунків, можна зробити висновок, що кадрова стратегія на підприємстві має недоліки і потребує вдосконалення в таких напрямках як система мотивації і навчання персоналу.

Висновки до розділу 2

В пункті 2.1 було проведено діагностику ключових факторів успіху підприємства в конкурентному середовищі. ТОВ «XXX» – це успішне українське підприємство, яке володіє ТМ «XXX» і здійснює продаж побутової техніки. «XXX» - є одним з основних гравців на ринку електроніки і побутової техніки. Основними конкурентами ТОВ «XXX» є ТОВ «YYY» (ТМ «YYY») і ТОВ «YYY» (ТМ «YYY»).

ТОВ «XXX» є рентабельним, платоспроможним та ліквідним. Підприємство має досить хороші фінансово-економічні показники, які наведені в пункті 2.1. Під час їх аналізу було виявлено, що показники зменшились після 2016 року, але наразі вони мають зростаючий характер. Це пояснюється нестабільною економічною ситуацією в країні, зокрема, девальвацією гривні.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру, яка включає Департамент комерції, Департамент маркетингу і реклами, Департамент ланцюга поставок, Департамент роздрібної торгівлі, Департамент по роботі з персоналом, Юридичний департамент, Департамент інформаційних технологій, Департамент оптових продажів та Департамент розвитку торгівельної мережі.

У пункті 2.2 досліджено зрілість системи управління персоналом на підприємстві. За систему управління кадрами підприємства відповідає Департамент по роботі з персоналом. Як показав аналіз кадрового потенціалу, в системі управління персоналом є недоліки. ТОВ «XXX» необхідно працювати над покращенням кадрової стратегії для того, щоб зменшити плинність кадрів, оскільки таким чином підприємство витрачає багато коштів і часу на підбір і навчання нового персоналу. На сьогодні система управління персоналом знаходиться на третьому рівні зрілості – керованість.

У пункті 2.3 оцінено ефективність системи управління персоналом. На підприємстві є проблеми не лише з плинністю кадрів, а й з системою навчання працівників, оскільки не приділяється достатня увага правильному спілкуванню з клієнтами. Ці недоліки пов'язані з недосконалою системою мотивації і навчання торгівельно-оперативного персоналу. В зв'язку з цим доцільно розробити кадрову стратегію.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «XXX» З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Вибір кадрової стратегії підприємства

Грамотна кадрова стратегія ТОВ «XXX» є основою позитивних змін ефективності праці на підприємстві, підвищення задоволеності та професійного розвитку його співробітників.

Для того щоб працівник працював ефективно, необхідно створити якісну систему, елементи якої – підбір, адаптація, навчання, контроль, оцінка, мотивація. Всі елементи системи повинні бути тісно взаємопов'язані між собою, зміни в одній з функцій повинні моментально викликати трансформації в інших елементах системи.

Негативним варіантом стратегії можуть бути випадки, коли персонал і компанія не визнають цілі і цінності один одного; у них присутні ситуативні інтереси; розвиток компанії і персоналу відбувається незалежно. Тому, важливо, щоб кадрова стратегія мала таке ж напруження як і загальна стратегія компанії.

Проаналізуємо в табл. 3.1 як цінності компанії проявляються для працівників топ-менеджменту і торгівельно оперативного персоналу.

**Таблиця 3.1. Порівняльна характеристика цінностей ТОВ «XXX» для
різних груп персоналу**

№	Цінність	Топ-менеджмент	Торгівельно-оперативний персонал
1.	Системність	Управлінці постійно досліджують ринок на якому функціонує компанія, роблять прогнози щодо майбутніх прибутків та результатів діяльності компанії. Перш ніж прийняти важливе рішення аналізують минулий досвід підприємства.	Результати роботи продавців детально не аналізуються, робиться лише загальний висновок про ефективність та продуктивність їх праці.

Продовження таблиці 3.1

2.	Ефективність	Топ-менеджмент постійно працюють над максимізацією прибутку підприємства. Вони зацікавлені в покращенні показників та результатів діяльності компанії.	Продавці не зацікавлені у збільшенні прибутку компанії, в компанії немає показників КРІ для продавців. Є лише система, за якою частина зарплати залежить від виручки.
3.	Клієнтоорієнтованість	Керівники прагнуть до того, щоб кожен клієнт (покупець) був задоволений обслуговуванням в магазині і хотів повернутися знову.	Продавці в магазинах зазвичай не орієнтовані, щоб якісно надати послуги і на форумах часто можна прочитати нарікання на обслуговування в магазинах мережі.
4.	Співпраця	Управлінці компанії намагаються створювати такі умови роботи між департаментами, які б створювали ефективну систему, засновану на повазі та спільному прийнятті рішень.	Продавці не завжди задоволені співпрацею зі своїми керівниками, оскільки вони створюють несприятливі умови для роботи з персоналом.
5.	Інноваційність	Керівництво впроваджує нові сервіси, які допоможуть у залученні клієнтів (підрозділ «HiTechnic», сервіс «OmniChannel»)	Для навчання працівників не проводяться навчання або тренінги з інноваційних методик обслуговування покупців.

(Розроблено автором)

З таблиці 3.1 можна зробити висновок про те, що цінності компанії в основному актуальні для топ-менеджменту, торгівельно-оперативний персонал поки що не розділяє цінності ТОВ «XXX». Враховуючи вищенаведене, при розробленні кадрової стратегії доцільно врахувати цінності компанії.

Будь-яка компанія, яка орієнтована на успішне існування і розвиток, планує свою діяльність не тільки на найближчий період часу, але і на перспективу. Дуже важливу роль в цьому відіграє обрана кадрова стратегія.

Загальна стратегія розвитку підприємства і динаміка економічних показників його діяльності відображають орієнтованість компанії на розширення мережі, підвищення свої показників, вдосконалення процесу продажів, а саме етапу спілкування між продавцем і клієнтом. Саме тому кадрова стратегія підприємства має бути також направлена на вдосконалення системи навчання продавців та на

покращення системи мотивації, оскільки це допоможе підвищити продуктивність праці торгівельно-оперативного персоналу, а відповідно і збільшити прибуток.

Моніторинг трудових ресурсів та існуючої системи стимулювання персоналу в ТОВ «XXX» підтвердив плинність кадрів у середовищі продавців-консультантів.

Нова кадрова стратегія підприємства повинна бути розбита на наступні частини:

- 1) планування чисельності персоналу компанії.
- 2) підбір, відбір і найм персоналу;
- 3) адаптація прийнятого на роботу персоналу;
- 4) професійного навчання та розвитку персоналу;
- 5) мотивація і контроль діяльності персоналу.



Рис. 3.1. Схема пропонованої кадрової стратегії

(Розроблено автором)

Кожен з перерахованих блоків повинен підтримуватися певними практичними діями, що, в свою чергу, вимагає формування операційних підсистем по кожному блоку. Крім того, як показано на рис. 3.1, запропонована кадрова стратегія повинна мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування).

Серед перерахованих складових найбільш проблемними на ТОВ «XXX» є система мотивації та навчання персоналу, саме для цих складових необхідно розробити нові заходи .

Запропоновані заходи, які стосуватимуться навчання персоналу як правильно спілкуватися з клієнтами і мотивації працівників, мають збільшити продуктивність праці, а відповідно і дохід від реалізації товарів.

Оскільки на ТОВ «XXX» заробітна плата знаходиться на достатньому рівні, тому в системі мотивації необхідно вдосконалити саме нематеріальну складову. А саме ввести такі змін:

- регулярно організовувати спортивні змагання або вікторини для підтримки сприятливого клімату в колективі, для збільшення рівня спілкування персоналу;
- корпоративна англійська (а саме, розмовний клуб), яка дозволить безкоштовно працівникам вивчати і вдосконалювати свої навички;
- створювати кадрові резерви по керівникам середньої ланки та вищої ланки (наприклад, за результатами атестації);
- ввести систему спонтанної винагороди (в разі розробки ефективної промоакції, підвищення кваліфікації);
- введення можливості участі співробітників в інших сферах розвитку підприємства, не пов'язаних з основними обов'язками.

Корпоративні спортивні заходи – кращий спосіб поєднати роботу і здоров'я, а також налаштуватися на виконання складних завдань. Спорт дає кожному важливі якості – дисципліну, завзятість, силу волі і націленість на результат. Заняття спортом

згуртовують колектив, роблять його єдиною командою, сприяють розвитку професійних знань і умінь, підвищують продуктивність праці.

Заняття спортом і участь в спортивних заходах сприятливо позначаються на соціально-психологічному кліматі в колективі. Робота в команді на спортивному майданчику покращує взаєморозуміння всередині колективу, за умови, що всі члени команди доброзичливо і позитивно налаштовані по відношенню один до одного. Питання ділового характеру в робочий час вирішуються набагато швидше. Причому взаємини поліпшуються не тільки між представниками однієї ланки – горизонтально (фахівцями одного або різних підрозділів), але і вертикально – між начальниками і підлеглими. У результаті організація роботи в офісі чи магазині відбуватиметься більш якісно, і поставлені цілі досягаються швидше.

Корпоративна англійська мова важливий інструмент у розвитку персоналу будь-якої компанії. Неможливо на сьогоднішній день залишатися з низьким рівнем англійської мови і вести бізнес з іноземними партнерами. Співробітникам зі знанням англійської набагато простіше презентувати свою фірму на міжнародних конференціях і різних заходах в сфері бізнесу.

Створення кадрового резерву забезпечить послідовність в управлінні, підвищить рівень готовності співробітників до змін в організації, їх мотивацію і лояльність, що призведе до зниження рівня плинності кадрів і загальної кадрової стабілізації. Наявність кадрового резерву дозволяє значно заощадити фінансові та часові ресурси при підборі, навчанні та адаптації ключових співробітників, що також важливо.

В такий резерв можуть зарахувати тільки тих співробітників, які пройшли успішно атестацію, які показали хороші результати продажів, продемонстрували свої навички і знання на практиці, а так само показали наявність творчого бачення і креативного мислення.

Після визначення шляху і принципів формування кадрового резерву необхідно розробити перелік посад і критерії відбору співробітників для резерву. Підприємство

може саме визначити, за якими критеріями здійснювати відбір. Критерії можуть бути єдиними для всіх включених до кадрового резерву посад, а можуть доповнюватися залежно від посади.

Система спонтанної винагороди є досить ефективним рішенням в системі мотивації персоналу. Така винагорода буде насамперед емоційно впливати на працівника. Презенти співробітникам за певні заслуги або на честь свят значно підвищують довіру до керівництва, престиж компанії.

Стимулювання торгівлі шляхом заохочення торгового персоналу – необхідна частина ведення бізнесу і один з двигунів, які змушують працювати. Вибір правильного стимулювання торгового персоналу прямо пропорційний до його успіху і його показників, а відповідно чим кращі показники персоналу, тим більший прибуток підприємства.

Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією і мінливими умовами зовнішнього середовища. У зв'язку з цим велике значення має кваліфікація працівників відділу продажів, яку слід постійно підвищувати, навчаючи їх мистецтву продажів. Тільки в цьому випадку їх робота з клієнтами принесе бажаний результат. Ретельно спланована і цілеспрямована програма навчання – запорука успішних продажів.

Спеціальне навчання персоналу дозволяє досягати запланованої мети в найкоротші терміни, адже підвищення кваліфікації працівників, придбання ними умінь, знань і навичок веде до підвищення продуктивності праці.

Навчання повинно бути направлено на поетапний розвиток професійних знань, іншими словами, зростання професійної майстерності. Позитивними рисами підвищення кваліфікації є ті факти, що слухачі на момент навчання володіють необхідними вміннями, і з курсу навчального матеріалу беруть тільки те, що їм бракує для успішної та ефективної роботи.

Досягнення довгострокових і короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності та проведення організаційних змін вимагає більш високого

рівня професійної підготовки персоналу та добре спланованої, чітко організованої роботи з навчання персоналу.

Недолік у працівника знань і навичок, необхідних для успішного виконання покладених на нього завдань, не тільки призводить до неефективної роботи, але і знижує його задоволеність роботою. Чим гірше працівник професійно підготовлений до виконання своїх робочих функцій, тим вище у нього рівень енергетичних витрат і стресів, пов'язаних з роботою.

Керівництво ТОВ «XXX» має більше виділяти коштів на навчання персоналу, адже інвестиції в персонал – це збільшення доходу компанії, підвищення якості роботи співробітників, згуртування колективу, створення єдиної злагодженої групи. У сукупності ці складові є важелем до випередження всіх конкурентів.

Варто відзначити, що в основному співробітники проходять навчання, яке спрямоване саме на техніку продажів, а необхідно також звернути увагу на спілкування з клієнтами.

Для якісного продавця-консультанта необхідно зуміти правильно відреагувати на невдоволення і сумніви покупця, вчасно проконсультувати його з приводу експлуатації того чи іншого товару, розповісти про наданої гарантії, вирішити будь-яку конфліктну ситуацію, а так само при необхідності вміти правильно послатися на законодавчі акти. І все це потрібно вміти робити так, щоб покупець зробив покупку і повернувся ще не один раз.

Декілька разів на рік працівників слід відправляти на навчання, або ж запрошувати фахівців даної області і влаштовувати масові заняття продавців-консультантів, для підвищення зацікавленості працівників у досягненні успіху.

Варто провести курс навчання продавців-консультантів на тему «Техніка спілкування з клієнтами», який включатиме такі положення:

- підвищення рівня вміння налагоджувати контакт з покупцем;
- можливість створювати і підтримувати емоційно комфортну атмосферу в процесі обслуговування;

- покращення навичок переконання покупця, який сумнівається;
- підвищення якості взаємодії з покупцем, який потребує консультації продавця;
- вдосконалення вміння керувати бесідою з покупцем;
- покращення навичок виявляти потреби покупця;
- розвиток вміння аргументувати і пред'являти товар та ін.

Ефективне навчання персоналу, крім зростання прибутку, має ряд інших не менш важливих позитивних наслідків для підприємства:

- розкриття потенціалу працівників, згуртування та поліпшення соціально-психологічного клімату колективу;
- зростання мотивації;
- зміцнення відданості співробітників організації;
- забезпечення наступності в управлінні;
- залучення нових співробітників;
- формування бажаних зразків поведінки і відповідної організаційної культури, що сприяє успішному досягненню організаційних цілей.

Високий рівень знань торгового персоналу – одна з важливих конкурентних переваг. Найбільш трудомісткою і в той же час найефективнішою інвестицією в розвиток компанії є правильно організоване навчання і розвиток співробітників. Адже, як відомо, головний ресурс розвитку бізнесу - це персонал. Кваліфіковані співробітники не тільки забезпечують стабільність і ефективність роботи, але і багато разів підвищують вартість самої компанії.

Навчання персоналу є найважливішим інструментом за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів і впливати на формування організаційної культури. Навчання персоналу впливає на результати діяльності всього підприємства.

Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо поліпшення процесу стимулювання та навчання персоналу, які в результаті мають на увазі скорочення

рівня плинності кадрів і на підприємстві ТОВ «ХХХ» сформується постійний згуртований колектив, який має хорошу психологічну атмосферу.

Розроблена кадрова стратегія має сприяти:

- 1) посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам на ринку праці, максимально ефективно використовувати свої сильні і слабкі сторони в зовнішньому оточенні;
- 2) збільшенню конкурентних переваг підприємства за допомогою створення умов для ефективного використання і розвитку трудового потенціалу, формування компетентного і кваліфікованого персоналу;
- 3) розкриттю здібностей працівників до інноваційного, творчого розвитку, для досягнення не тільки цілей підприємства, але і особистих цілей працівників.

3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованої кадрової стратегії

Економічна ефективність підприємства як показник характеризується співвідношенням результату і витрат.

Основним економічним ефектом є підвищення ефективності праці, що безсумнівно веде до більшого отримання прибутку, зростання продуктивності праці і зниження плинності кадрів. Для того, щоб зробити висновок про ефективність і результативність нової кадрової стратегії необхідно спочатку дослідити витрати, пов'язані з впровадженням запропонованих заходів.

Орієнтовні витрати на впровадження змін в перший рік – 41,5 млн. грн. на рік (132 магазини). Поступово витрати будуть збільшуватися, оскільки торгівельна мережа «ХХХ» поступово розширюється і зростає чисельність магазинів. Аналіз витрат по роках наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Аналіз витрат на запровадження кадрової стратегії ТОВ «XXX»

Стаття витрат	2019 рік (132 магазини)	2020 рік (135 магазинів)	2021 рік (139 магазинів)
Подарунки для працівників (спонтанна винагорода), млн. грн.	11,5	11,8	12,1
Навчання персоналу, млн. грн.	25	25,6	26,3
Організація корпоративних заходів (змагання, вікторини), млн. грн.	5	5,1	5,3
Разом, млн. грн.	41,5	42,5	43,7

(Розроблено автором)

Витрати на реалізацію кадрової стратегії будуть збільшуватись з кожним роком, проте таке явище обумовлено тим, що торгівельна мережа ТОВ «XXX» розширюється з кожним роком, а відповідно за рахунок збільшення кількості магазинів збільшаться і витрати.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що витрати ТОВ «XXX» збільшаться в середньому на 2%. Для такого великого підприємства це не критичний показник, оскільки такі витрати призведуть до збільшення продуктивності праці персоналу, а відповідно і до збільшення прибутку.

Базуючись на досвіді та результатах інших підприємств (ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «Фоззі Фуд»), які впроваджували подібні заходи, виручка в середньому збільшилась на 5% [39].

У табл. 3.3 наведено розраховані прогностні показники збільшення виручки, а відповідно і прибутку на 2019-2021 рр.

В прогностному періоді підприємством буде впроваджений ряд заходів, які в кінцевому підсумку сприятливо позначатимуться на виручці і сприятимуть її збільшенню, а відповідно і збільшенню прибутку.

Таблиця 3.3. Прогнозовані показники ефективності ТОВ «XXX»

№	Показники	Роки		
		2019	2020	2021
1	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	12030475	12631998	13263598
2	Чистий фінансовий результат, тис. грн.	427112	457010	489000
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,0355	0,0362	0,0369

(Розроблено автором)

Чистий фінансовий результат – це і є економічний ефект від впровадження вдосконаленої кадрової стратегії, яка спрямована на покращення показників торгівельно- оперативного персоналу.

На рис. 3.2. зображено динаміку чистого прибутку разом з прогнозними значеннями.

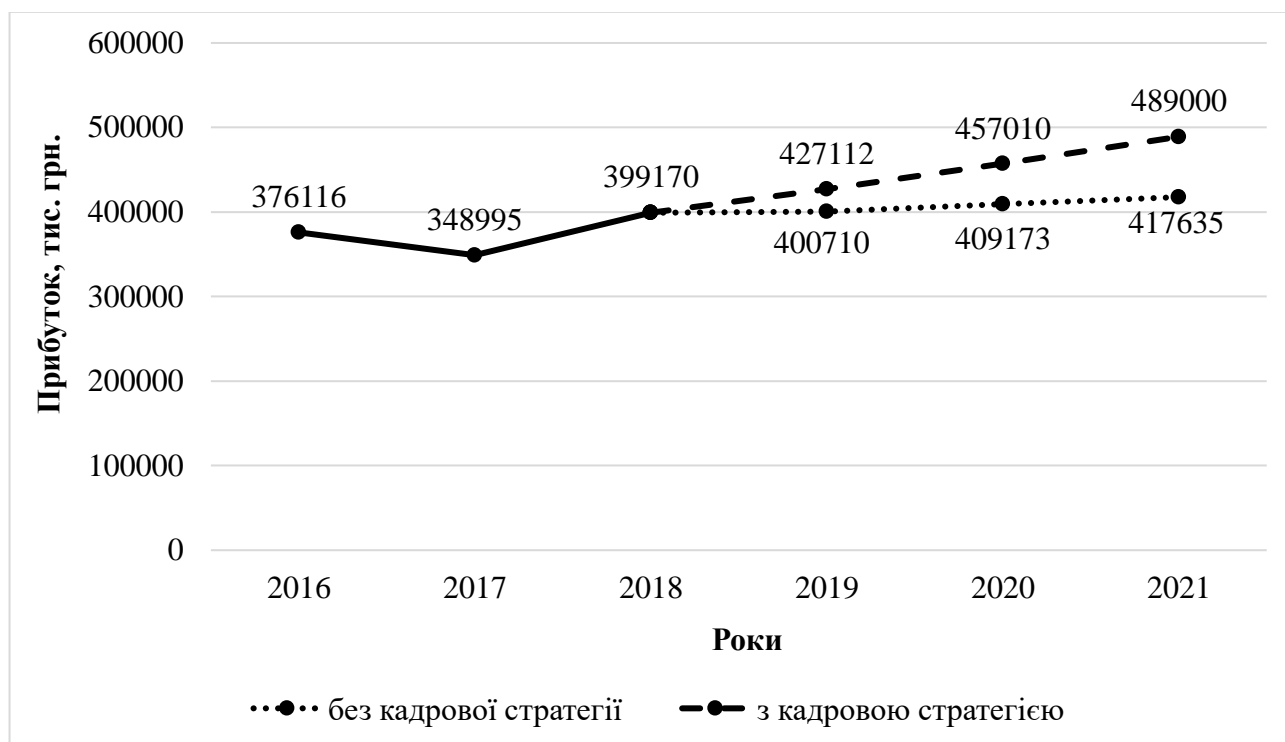


Рис. 3.2. Прогнозні значення чистого прибутку ТОВ «XXX»

(Розроблено автором)

Прогнозні значення чистого прибутку без розроблення кадрової стратегії розраховані за допомогою методу ковзного середнього. Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що кадрова стратегія позитивно вплине на фінансові показники підприємства, оскільки виручка від реалізації продукції та чистий прибуток будуть зростати. Хоч без кадрової стратегії прибуток також зростає, проте після впровадження стратегії підприємство буде мати більший приріст прибутку. Також, зростає і коефіцієнт рентабельності діяльності, за рахунок збільшення чистого прибутку.

Динаміка продуктивності праці та її прогнозне значення на три роки зображена на рис. 3.3.

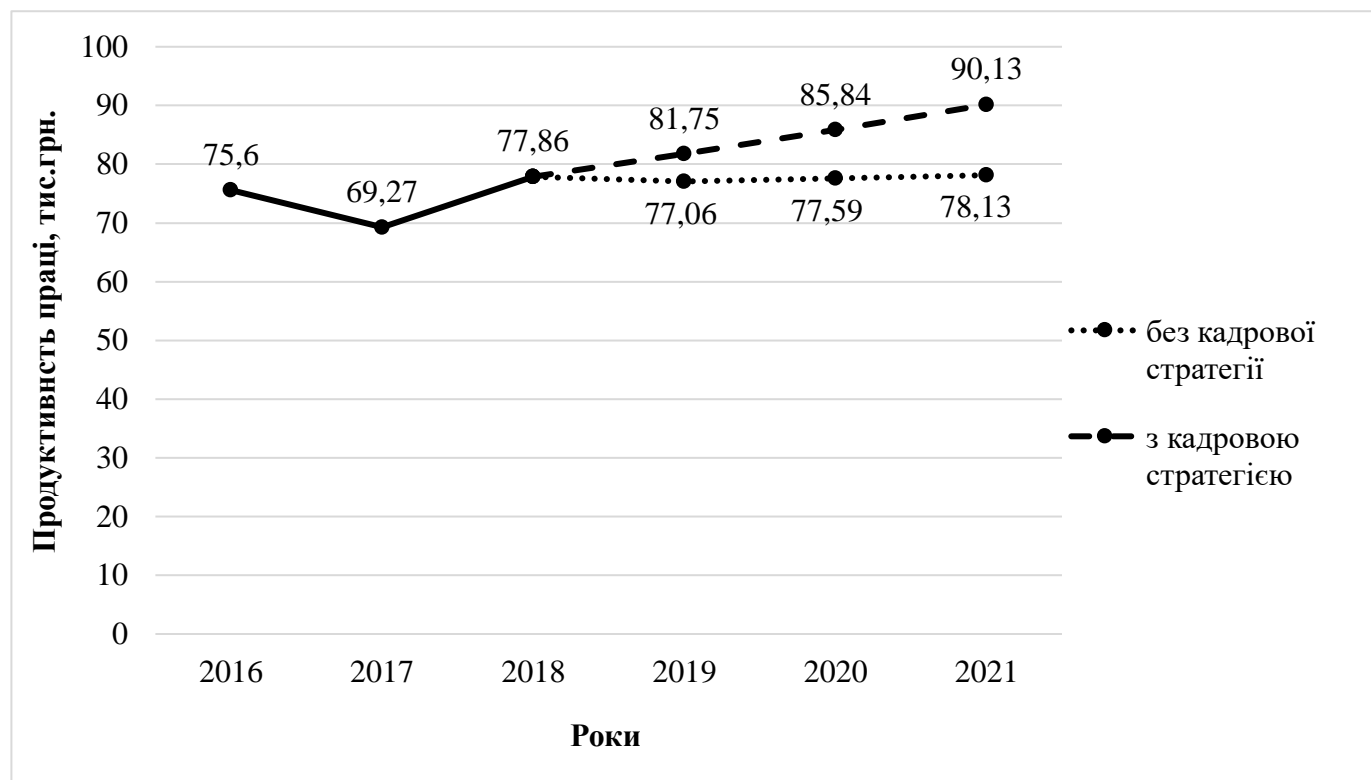


Рис. 3.3. Продуктивність праці працівників ТОВ «XXX»

(Розроблено автором)

Прогнозні значення продуктивності праці без розроблення кадрової стратегії розраховані за допомогою методу ковзного середнього. Оскільки прибуток прямо пропорційно залежить від продуктивності праці, то вона також збільшиться в

середньому на 5%. З рис. 3.3 можна зробити висновок, що впровадження кадрової стратегії дозволить значно збільшити продуктивність праці.

Необхідно також дослідити як зміниться плинність кадрів, оскільки однією з цілей кадрової стратегії є саме зменшення плинності кадрів ТОВ «ХХХ». Для оцінювання значення даного показника також були взяті значення і результати змін на інших підприємствах (ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «Фоззі Фуд») [39].

Висока плинність кадрів погіршує багато економічних показників. Перш за все це втрачений прибуток через повільне входження в курс справи нових працівників, зниження продуктивності праці. Висококваліфіковані фахівці відволікаються на навчання нових співробітників.

За прогнозом, плинність кадрів в середньому зменшуватиметься на 20% за рік (рис. 3.4).

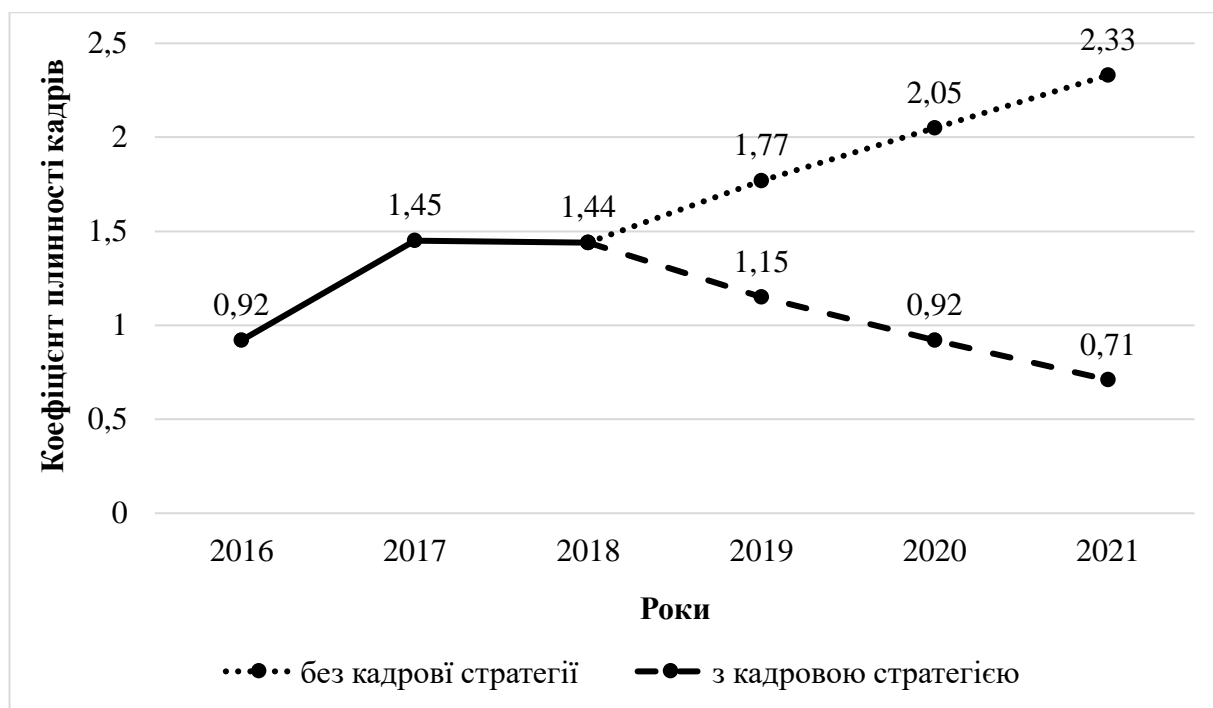


Рис. 3.4. Прогнозні значення коефіцієнту плинності кадрів

(Розроблено автором)

Згідно з прогнозом коефіцієнту плинності кадрів на 2019-2021 рр. він поступово буде знижуватись. Такий ефект від впровадження запропонованих заходів пояснюється тим, що покращиться атмосфера в колективі, окрім матеріальної мотивації працівників стимулюватиме ще й нематеріальна. Також важливою складовою є те, що торгівельно-оперативний персонал навчатимуть як правильно комунікувати з покупцями, що в свою чергу полегшить їм роботу і принесе підприємству більший дохід.

Повністю ефективною кадрова стратегія може бути лише при реалізації всіх перерахованих її складових, а також при довгостроковому плануванні заходів по кожному з напрямків кадрової стратегії (з урахуванням коректувань на поточні показники діяльності компанії).

Розроблені заходи є ефективними з економічної точки зору. Вони сприяють удосконаленню системи управління персоналом на ТОВ «XXX», що підтверджується отриманими даними і представленими розрахунками. Впровадження даної кадрової стратегії дозволить не лише знизити рівень плинності кадрів на підприємстві, а й покращити фінансові та економічні показники підприємства.

Висновки до розділу 3

У пункті 3.1 здійснено вибір кадрової стратегії ТОВ «XXX». На підприємстві є проблеми з плинністю кадрів, які пов'язані з недосконалою системою мотивації і навчанням торгівельно-оперативного персоналу. Саме в зв'язку з цим доцільно розробити кадрову стратегію.

Моніторинг трудових ресурсів та існуючої системи стимулювання персоналу в ТОВ «XXX» підтвердив плинність кадрів у середовищі продавців-консультантів.

Своєчасне, науково обґрунтоване формування кадрової стратегії дозволить підприємству під час кризи зберегти наявний кадровий потенціал, підвищити ефективність його використання та вмотивованість.

Загальна стратегія розвитку підприємства і динаміка економічних показників його діяльності відображають орієнтованість компанії на розширення мережі, підвищення свої показників, вдосконалення процесу продажів, а саме етапу спілкування між продавцем і клієнтом. Саме тому кадрова стратегія підприємства має бути також направлена на вдосконалення системи навчання працівників та на покращення системи мотивації, оскільки це допоможе підвищити продуктивність праці персоналу, а відповідно і збільшити прибуток.

Стимулювання торгівлі шляхом заохочення торгового персоналу – необхідна частина функціонування підприємства і один з двигунів, які змушують персонал працювати ефективніше. Вибір правильної системи мотивації торгового персоналу прямо пропорційний до його успіху і його показників, а відповідно чим кращі показники персоналу, тим більший прибуток отримає підприємство.

Велике значення має кваліфікація працівників відділу продажів, яку слід постійно підвищувати, навчаючи їх мистецтву продажів. Спеціальне навчання персоналу дозволяє досягати запланованої мети в найкоротші терміни, адже підвищення кваліфікації працівників, придбання ними умінь, знань і навичок веде до підвищення продуктивності праці.

У пункті 3.2 досліджено економічну ефективність від запроваджених заходів. Запропоновані заходи підвищать виручку до 12030475 тис. грн. вже у 2019 році, у 2018 році показник становив 11457595 тис. грн., а відповідно і збільшиться чистий прибуток, тобто, покращиться економічна ефективність підприємства. Збільшення попередніх показників вплине на рентабельність підприємства, яка також буде зростати.

Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо поліпшення процесу стимулювання та навчання персоналу, які в результаті мають на увазі скорочення рівня плинності кадрів і на підприємстві ТОВ «XXX» сформується постійний згуртований колектив, який має хорошу психологічну атмосферу. Кадрова стратегія направлена на покращення показників торгівельно-оперативного персоналу.

ВИСНОВКИ

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні аспекти розроблення кадрової стратегії підприємства, зокрема сутність, принципи та складові кадрової стратегії. Кадрова стратегія – це визначений керівництвом компанії пріоритетний напрямок дій, що враховує її стратегічні завдання і ресурсні можливості, які необхідні для досягнення довгострокових цілей щодо формування високопрофесійного, згуртованого і відповідального колективу.

Процес розроблення та реалізації кадрової стратегії є безперервним. Це знаходить відображення в тісному взаємозв'язку з вирішенням стратегічних завдань компанії як на короткостроковий і середньостроковий періоди, так і на тривалу перспективу. Такого роду конкретизація кадрової стратегії втілюється в стратегічному плані, де містяться завдання та конкретні заходи щодо її виконання, терміни виконання, відповідальні особи по кожній окремо взятій задачі, обсяг ресурсів необхідних для реалізації (фінансових, інформаційних та ін.).

При розробленні кадрової стратегії підприємства враховуються наступні фактори: економічний, соціальний, політичний, правовий і фактор зовнішнього середовища.

Будь-які зміни, які вносяться до стратегії підприємства, вимагають корекції в кадровій політиці. Слід привести у відповідність до змін стратегії чисельність і структуру персоналу, забезпечити наявність необхідної кваліфікації і професійних навичок, а також переглянути стиль і методи управління в цілому.

У другому розділі досліджено господарську діяльність ТОВ «XXX» та його систему управління персоналом. ТОВ «XXX» – це підприємство, яке володіє ТМ «XXX» і здійснює продаж побутової техніки. «XXX» є одним з основних гравців на ринку електроніки і побутової техніки.

Основними конкурентами ТОВ «XXX» є ТОВ «YYY» (ТМ «YYY») і ТОВ «YYY» (ТМ «YYY»).

ТОВ «XXX» є рентабельним, платоспроможним та ліквідним. Підприємство має досить хороші фінансово-економічні показники, які наведені в пункті 2.1. Під час їх аналізу було виявлено, що показники зменшились після 2016 року, але наразі вони мають зростаючий характер. Це пояснюється нестабільною економічною ситуацією в країні, зокрема, девальвацією гривні.

Підприємство має лінійно-функціональну структуру, яка включає 9 департаментів. Організаційна структура підприємства характеризується тим, що воно поділене на окремі департаменти, у кожного з яких є свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки.

За систему управління кадрами підприємства відповідає Департамент по роботі з персоналом. Аналіз кадрового потенціалу показав, що в системі управління персоналом є недоліки. ТОВ «XXX» необхідно працювати над покращенням кадрової стратегії для того, щоб зменшити плинність кадрів, оскільки таким чином підприємство витрачає багато коштів і часу на підбір і навчання нового персоналу. На сьогодні система управління персоналом знаходиться на третьому рівні зрілості – керованість.

Аналіз показав, що найбільш проблемними на ТОВ «XXX» є система мотивації та навчання персоналу, саме їх необхідно вдосконалювати.

Стимулювання торгівлі шляхом заохочення торгового персоналу – необхідна частина функціонування підприємства і один з двигунів, які змушують персонал працювати ефективніше. Вибір правильної системи мотивації торгового персоналу прямо пропорційний до його успіху і його показників, а відповідно чим кращі показники персоналу, тим більший прибуток отримає підприємство.

У третьому розділі розроблено кадрову стратегію підприємства та проаналізовано ефективність запропонованої кадрової стратегії. Запропоновані заходи, які стосуватимуться навчання персоналу як правильно спілкуватися з клієнтами і мотивації працівників, мають збільшити продуктивність праці, а відповідно і дохід від реалізації товарів.

Загальна стратегія розвитку підприємства і динаміка економічних показників його діяльності відображають орієнтованість компанії на розширення мережі, підвищення свої показників, вдосконалення процесу продажів, а саме етапу спілкування між продавцем і клієнтом. Саме тому кадрова стратегія підприємства має бути також направлена на вдосконалення системи навчання працівників та на покращення системи мотивації, оскільки це допоможе підвищити продуктивність праці персоналу, а відповідно і збільшити прибуток.

Велике значення має кваліфікація працівників відділу продажів, яку слід постійно підвищувати, навчаючи їх мистецтву продажів. Спеціальне навчання персоналу дозволяє досягати запланованої мети в найкоротші терміни, адже підвищення кваліфікації працівників, придбання ними умінь, знань і навичок веде до підвищення продуктивності праці.

Запропоновані заходи підвищать виручку до 12030475 тис. грн. вже у 2019 році, у 2018 році показник становив 11457595 тис. грн., а відповідно і збільшиться чистий прибуток, тобто, покращиться економічна ефективність підприємства. Збільшення попередніх показників вплине на рентабельність підприємства, яка також буде зростати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д. Ю. Мамотенко. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – №14. – С. 49–52.
2. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах / В. О. Москаленко. // Економіка АПК. – 2009. – №14. – С. 23–27.
3. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна Олександра Олександрівна – Дніпро, 2017. – 320 с.
4. Біловол Р. І. Сутність кадрової стратегії підприємства та методичні засади її формування / Р. І. Біловол. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №4. – С. 225–228.
5. Круглов М. І. Стратегічне управління фірмою: підручник / Круглов М. І. - М.: Російська ділова література, 1998. - 468 с
6. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / Немцов В. Д., Довгань Л. Є. – К. : ЕксОб, 2001. – 266 с.
7. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту / В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – №60. – С. 178–185.
8. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації / А. Я. Кібанов. – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
9. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
10. Веснін В. Р. Стратегічне управління / В. Р. Веснін. – Москва: Проспект, 2016. – 288 с.

11. Піддубна А. Як розробити HR-стратегію: алгоритм і рекомендації марчара [Електронний ресурс] / А. Піддубна // ПроHR. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/kak-razrabotat-hr-strategiyu-algoritm-i-rekomendatsii-marchara/>.
12. Мазур В. С. Сучасна кадрова стратегія підприємства / В. С. Мазур. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №6. – С. 206–210.
13. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя. // Економіка. Управління. Інновації.. – 2013. – №1. – С. 48–60.
14. Іванова М. І. Формування кадрової стратегії підприємства / М. І. Іванова, Д. М. Потьомкін. // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. – 2009. – №6. – С. 217–220.
15. Хром'як Н. В. Сутність кадрової стратегії підприємства та особливості її формування / Н. В. Хром'як. – 2016. – №6. – С. 339.
16. Key Principles of Strategic Human Capital Management [Електронний ресурс] //Mitrefinch. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capital-management/>.
17. Князева О. В. Розробка кадрової стратегії організації : дис. канд. ек. наук : 08.00.05 / Князева О. В., 2011. – 182 с.
18. Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.С. Морщенок; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2008. – 19 с.
19. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В.Маковоз, І.В. Токмакова, В.О. Шраменко. – Х.: К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

20. Ойвенталь А.В. Реалізація кадрової стратегії організації // Проблеми теорії і практики управління. 2017. №4. С. 61- 63.
21. Розроблення кадрової стратегії [Електронний ресурс] // Biglibrary. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://biglibrary.ru/category38/book117/part46>.
22. Васильченко К. С. Кадрова стратегія як ключова функціональна стратегія на підприємствах малого бізнесу [Електронний ресурс] / К. С. Васильченко – Режим доступу до ресурсу:
<http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/461/Васильченко.pdf>.
23. Офіційний сайт "XXX" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://xxx.ua/uk/info/about/>
24. Огляд компанії ТОВ "XXX" [Електронний ресурс] // Youcontrol – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325698&tb=file>.
25. Кар'єра в "XXX" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://work.xxx.ua/>.
26. Результати «GfK TEMAX® Україна» за 1 квартал 2019 року [Електронний ресурс] // Gfk – Режим доступу до ресурсу: <https://temax.gfk.com/uk-ua/UAN/reports/>.
27. Продажі побутової техніки в Україні зросли на 20% [Електронний ресурс] // Ukrainian Retail Association – Режим доступу до ресурсу:
<https://rau.ua/novyni/prodazhi-bytovoj-tehniki-vyrosli/>.
28. Споживчі настрої в Україні, грудень 2018 [Електронний ресурс] // Gfk – Режим доступу до ресурсу: <https://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/press-release/cci-dec-2018/>
29. Як врятувати український ринок побутової техніки [Електронний ресурс] // Ukrainian Retail Association – Режим доступу до ресурсу:
<https://rau.ua/novyni/rynok-bytovoj-tehniki/>.
30. Офіційний сайт "YYY" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.yyy.com.ua/uk>.

31. Офіційний сайт "YYY" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://yyy.ua/ua/>.
32. Акулюшина М. О. Застосування методики SWOT-аналізу при плануванні інвестиційно-інноваційних процесів на підприємстві / М. О. Акулюшина. // Технологічний аудит і резерви виробництва. – 2016. – №1. – С. 8–14.
33. Фінансова звітність ТОВ «XXX» (форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.)
34. Міщенко К. Г. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення / К. Г. Міщенко. // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – №2. – С. 105–107.
35. Фінансова звітність ТОВ «XXX» (форма № 1 «Баланс» за 2016-2018 рр.)
36. Прутов В. Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства / В. Ф. Прутов, К. С. Перепічай, К. І. Онищенко. // Економіка і суспільство. – 2018. – №16. – С. 461–467.
37. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства / О. В. Артюх-Пасюта. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – №2. – С. 158–162.
38. Показник середньої заробітної плати за 2018 рік [Електронний ресурс] // Пенсійний фонд України. – 2019. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.pfu.gov.ua/32397-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2018-rik/>
39. Громко Л. С. Формування системи мотивування персоналу підприємств роздрібної торгівлі на засадах поведінкового підходу : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Громко Лілія Сергіївна – Луцьк, 2016. – 242 с.

ДОДАТОК А

<div>Зовнішнє середовище</div> <div>Внутрішнє середовище</div>		Можливості - Opportunities	Оцінка в балах	Загрози - Threats	Оцінка в балах
		1. Збільшення попиту серед нових клієнтів	3	1. Нестабільна економічна ситуація в країні	2
		2. Покращення купівельної спроможності населення.	2	2. Посилення ролі наявних на ринку конкурентів.	3
		3. Розширення асортименту товарів за рахунок актуальних новинок	2	3. Прихід на ринок України нових великих конкурентів	1
		4. Розвиток нових видів сервісних і післяпродажних послуг. Впровадження нових технологій у діяльності	3		
		5. Утримання частки ринку і її збільшення	1		
Сильні сторони -Strengths		Оцінка в балах	<div>СіМ</div> <div>СіЗ</div>		
1. Великий асортимент побутової та кухонної техніки, розрахований на широке коло споживачів		3			
2. Високий рівень якості продукції		3			
3. Відомий бренд і позитивний імідж компанії		3			
4. Наявність просування товарів і послуг шляхом застосування маркетингових методів: рекламних компаній, стимулювання збуту і т.д.		2			
Слабкі сторони - Weaknesses		Оцінка в балах	<div>СЛМ</div> <div>СЛЗ</div>		
1. Недостатній рівень професіоналізму персоналу магазинів		1			
2. Збільшення плинності персоналу.		1			
3. Низька ефективність системи мотивації персоналу.		2			
4. Зниження якості обслуговування клієнтів.		3			
5. Відсутність моніторингу та аналіз конкурентів на ринку		2			

Рис. А1. SWOT-аналіз ТОВ «XXX»